



MÁSTER UNIVERSITARIO EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS

CURSO 2018-2019

TRABAJO DE FIN DE MÁSTER

**PLAN DE MARKETING PARA CONTENCIÓN
MODULAR S.A. DE C.V.**

**MARKETING PLAN FOR CONTENCIÓN MODULAR
S.A. DE C.V.**

Autor: Ricardo Reyes Lagos

Director: Jesús Antonio Barros López

07 de octubre de 2019

RESUMEN

Este trabajo de fin de máster consiste en un plan de marketing para la empresa mexicana Contención Modular S.A. de C.V., la cual cuenta con una trayectoria de más de 20 años dentro de la actividad de construcción de sistemas de contención. Dicho plan tiene como principal objetivo optimizar y actualizar su oferta, así como sus actividades dentro del marketing operativo. Brindando orientación con la definición de objetivos y estrategias en base a la situación actual del entorno.

Las empresas dedicadas a este sector y de forma más notable si son pequeñas, se muestran indiferentes ante la implementación y uso de las herramientas de marketing. En su mayoría por desconocimiento, en otros casos por falta de recursos tanto monetarios, como de personal o de tiempo. Por tal motivo, en este trabajo se busca mostrar la relevancia y los beneficios que el desarrollo de un plan de marketing implica para una empresa como Contención Modular dentro de un entorno hostil.

Partiendo de afuera hacia adentro se ha realizado un profundo análisis del medio ambiente en el que la empresa se desenvuelve, así como de su interior analizando capacidades y recursos. De tal modo que cada estrategia tenga una base correctamente estructurada y sea fundamento para una correcta definición de objetivos.

Se establece una adecuada definición del producto, así como del segmento al que va dirigido. Pues a pesar del gran tamaño y tangibilidad de este, también se ofrece un servicio que incluye una parte intangible relevante. Por lo que se hace especial énfasis en la atención de los clientes recurrentes, desde su perspectiva, resaltando el marketing relacional manteniendo a la empresa cerca del segmento identificado y específico. Con una identificación clara de los medios mayor impacto sobre el segmento identificado, para así asegurar una estrategia de comunicación óptima y efectiva

Con base en las estrategias concretadas, se definen objetivos claves y se introduce el marketing mix a la compañía. Se proponen acciones claras que integran a todas las áreas de la empresa para el producto, el precio, la distribución y la comunicación. Así como los pilares para su ejecución y seguimiento.

Palabras clave: Construcción, contención, plan de marketing, marketing estratégico, marketing operativo, marketing de servicios, innovación, digitalización, clientes, proveedores, marketing relacional.

ABSTRACT

This master's final work consists of a marketing plan for the Mexican company Contención Modular S.A. de C.V., which has more than 20 years of experience in the activity of construction of containment systems. The main objective of this plan is to optimize and update its offer, as well as its activities within operational marketing. Providing guidance and structure with the definition of objectives and strategies based on the current situation of its environment.

Companies among this sector and more notably if they are small, are indifferent to the implementation and use of marketing tools. Mostly due to ignorance, in other cases due to lack of resources, as monetary, personal or time. For this reason, this paper seeks to show the relevance and benefits that the development of a marketing plan implies for a company such as Contención Modular within a hostile environment.

Starting from outside to inside, a deep analysis of the environment in which the company operates has been carried out, along with its interior, analyzing capacities and resources. So that each strategy is correctly grounded, in order to establish achievable goals within the current situation.

The product is properly defined as the segment to which it is addressed. Despite its large size and tangibility, it does include a service with a relevant intangible part that completes the offer. Which stand out the importance of the attention to recurring customers, highlighting relational marketing by keeping the company close to the identified and specific segment. With support of a clear identification of the media with a greater impact on the identified segment, in order to ensure an optimal and effective communication strategy

The marketing mix is introduced to the company accompanied with clear actions that integrate all areas of the company for the product, price, distribution and communication. As well as the pillars for its execution and monitoring.

Keywords: Construction, contention, marketing plan, operative marketing, strategic marketing, service marketing, innovation, digitalization, clients.

TABLA DE CONTENIDO

Introducción	7
Acerca de la empresa.....	7
1. Visión y Misión de la Empresa	8
2. Análisis Externo	8
2.1. Delimitación del Mercado de Referencia	9
2.2. Análisis del Macroentorno	9
2.2.1 Dimensión social-cultural	10
2.2.2 Dimensión Económica.....	11
2.2.3 Dimensión Tecnológica	13
2.2.4 Dimensión Política	13
2.3. Análisis del Microentorno	15
2.3.1 Análisis del sector y la competencia	15
2.3.2. Análisis de los clientes	21
2.3.3. Análisis de Intermediarios y proveedores	22
2.3.4. Análisis de Grupos de Interés (Megamarketing)	23
3. Análisis Interno	24
3.1. Recursos y Capacidades.....	24
3.2. Organización Empresarial	26
3. Análisis DAFO	28
4. Definición de Estrategias y Programas de Marketing.....	29
4.1. Objetivos Estratégicos	29
4.2. Definición de Estrategias de Marketing.....	31
4.3. Segmentación y Posicionamiento	33
5. Plan de Acción (Marketing Operativo)	36
5.1. Plan de Producto	37
5.2. Plan de Precios.....	44
5.3. Plan de Distribución.....	45
5.4. Plan de Comunicación.....	46
6. Ejecución y Control.....	52
7. Conclusiones	55
Bibliografía.....	¡Error! Marcador no definido.
Anexo 1. Diagrama de Gantt	59

Tabla 1. desglose del PIB por actividades. Datos: (INEGI, 2019)	15
Tabla 2. Composición de la obra privada a nivel nacional. Fuente: (Centro de Estudios Económicos del Sector de la Construcción, 2019).....	16
Tabla 3. Composición y desempeño de la obra pública a nivel nacional. Fuente: (Centro de Estudios Económicos del Sector de la Construcción, 2019)	17
Tabla 4. Empresas del sector 237999 por número de trabajadores. Fuente: (INEGI, 2019)	18
Tabla 5. Empresas del sector 237999 en la zona de interés. Fuente: (INEGI, 2019)	19
Tabla 6. Equipo personal de seguridad por trabajador y su coste. Elaboración propia.	41
Tabla 7. Presupuesto visita a exposiciones. Elaboración propia.	50
Tabla 8. Diagrama de Gantt para planificación de acciones.	59
Cuadro 1. Información de competidor principal. Elaboración propia	19
Cuadro 2. Definición de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades. Elaboración propia.	28
Cuadro 3. Metodología SMART para objetivos. Elaboración propia.....	30
Cuadro 4. Objetivos estratégicos para Contención Modular. Elaboración propia.	30
Cuadro 5. Características de un segmento. Elaboración propia.....	33
Cuadro 6. Segmentación del mercado de Contención Modular. Elaboración propia.	35
Cuadro 7. Estrategias de cobertura de segmentos. Elaboración propia.	36
Cuadro 8. Niveles del producto de Contención Modular. Elaboración propia.	38
Cuadro 9. Funciones del nuevo puesto comercial. Elaboración propia.....	43
Cuadro 10. Requisitos del nuevo puesto comercial. Elaboración propia.....	43
Cuadro 11. Cuadro resumen de acciones propuestas. Elaboración propia.	54
Gráfico 1. Distribución de la población de México por edad. (INEGI, 2015).....	10
Gráfico 2. Tasa de crecimiento de la población. Datos: (Banco Mundial, s.f.)	11
Gráfico 3. Inflación en México. Fuente: (Banco de México, 2019).....	12
Gráfico 4. Aprobación Presidencial. (Animal Político, 2019)	14
Gráfico 5. Comportamiento del sector de la construcción. Datos: (INEGI, 2019)	15
Gráfico 6. Ciclo de vida del producto. (Levitt, 1965).....	38
Gráfico 7. Preferencias de consumo de contenido. Fuente: (Televisa; IAB México; Kantar Millwardbrown, 2018)	47
Gráfico 8. Beneficios de seguir a las marcas en redes sociales. Fuente: (Televisa; IAB México; Kantar Millwardbrown, 2018).....	49
Gráfico 9. Distribución de nuevo sitio web de Contención Modular. Elaboración propia. ..	52
Gráfico 10. Proceso de control estratégico. Fuente: (Obeso Becerra, Díaz Rubin, & López Fernández)	53
Ilustración 1. Campo de Actividad. Elaboración propia.....	9
Ilustración 2. Delimitación de zona de principales competidores. (Elaboración propia).....	18
Ilustración 3. Modelo de Porter sobre las amenazas competitivas. Fuente: Elaboración propia.....	20
Ilustración 4. Relevancia de las fuerzas competitivas. Elaboración propia.	23
Ilustración 5. Ramificación de recursos. Elaboración propia.....	25
Ilustración 6. Organigrama actual de Contención Modular. Elaboración propia.....	26

Ilustración 7. Propuesta de organigrama. Elaboración propia.	27
Ilustración 8. DAFO resultante. Elaboración propia.	29
Ilustración 9. Estrategias. (Porter, Competitive Advantage, 1985)	31
Ilustración 10. Ventajas competitivas. Elaboración propia.	32
Ilustración 11. Matriz de Ansoff (1957).	32
Ilustración 12. Criterios de segmentación de mercados. Elaboración propia	34
Ilustración 13. Marketing Mix. Elaboración propia.	37
Ilustración 14. Características de las etapas del ciclo de vida del producto. Elaboración propia.	39
Ilustración 15. Fuentes de desperdicios de Lean Manufacturing. Elaboración propia.	40
Ilustración 16. Propuesta de logo para Contención Modular. Elaboración Propia.	42
Ilustración 17. Propuesta de paleta de colores para nueva imagen.	42
Ilustración 18. Proceso de captación de clientes. Elaboración propia.	43
Ilustración 19. Canal 1 de marketing industrial. Elaboración propia.	45
Ilustración 22. Ejemplar revista Obras. Fuente: (Expansión, S.A. de C.V., 2019).	47
Ilustración 23. Aplicaciones más utilizadas por los mexicanos. Fuente: (Televisa; IAB México; Kantar Millwardbrown, 2018)	48
Ilustración 24. Escala de redes sociales en nivel de uso. Fuente: (Televisa; IAB México; Kantar Millwardbrown, 2018).	48

INTRODUCCIÓN

El marketing es una concepto que no parece estar dentro del vocabulario de aquellos dedicados al sector de la construcción y menos aún dentro de las pequeñas empresas del rubro. Teniendo recursos limitados, toda la atención es acaparada por los factores técnicos y económicos de sus productos y servicios. Siendo estos últimos algo tan físico, se pierden de vista partes fundamentales de la corporación, como lo son la estrategia y objetivos que guían a su actividad. Esto no implica que no se tenga control y manejo de áreas del marketing, como la logística y la promoción. Sino que no se tiene conocimiento de las técnicas que permiten optimizar acciones, aprovechando al máximo los recursos al alcance y trayendo los máximos beneficios a la empresa. Es aquí donde entra el plan de marketing, el cual sirve como mapa para todos aquellos que participan en las actividades de la empresa, para ordenar los recursos existentes y así definir a donde se quiere llegar con ellos.

Contención Modular, a pesar de sus 20 años de actividad no cuenta con ningún tipo de documentación estratégica que aporte al orden y a la estructuración de su actividad fuera de lo puramente técnico. Por tal motivo, este trabajo de fin de máster será dedicado a desarrollar un plan de marketing para renovar a la empresa constructora, buscando actualizarla brindando una nueva imagen y estructura en su actividad, aprovechando su conocimiento y experiencia.

Se llevará a cabo un profundo análisis del sector donde incursiona, de las tendencias por los diferentes factores externos que pueden impactar como amenazas. Al ser el sector de la construcción de carácter cíclico, este se ve afectado drásticamente por el estado de la economía y factores políticos, se busca brindar alternativas para suavizar dicho impacto en el desarrollo de la actividad de la constructora.

Por otro lado, se hará énfasis en la importancia tanto del marketing estratégico, como operativo y del marketing de servicios en las empresas dedicadas a la construcción, por medio del aprovechamiento de las herramientas digitales. Se identificará para la empresa el segmento ideal al cual enfocar su propuesta y que esta tenga una mayor efectividad

El principal objetivo de este trabajo de fin de máster es orientar a la Contención Modular hacia una nueva imagen y forma de operar de forma estratégica, identificando sus principales áreas de oportunidad para actuar sobre ellas, aprovechando sus ventajas competitivas y creando nuevas a partir de lo que forma a la empresa actualmente.

ACERCA DE LA EMPRESA

Contención Modular S.A. de C.V. (CM), es una pequeña empresa mexicana con más de 20 años de experiencia en el sector de la construcción. Con proyectos y presencia a lo largo y ancho del territorio de su país de origen. Su producto más característico son las soluciones en contención de tierras, dentro de las cuales se implementa un sistema característico por el uso de bloques de tipo keystone, malla y pernos. Siendo este sistema el elemento que otorga la principal diferenciación ante la competencia, gracias a su estética y mejor rendimiento que cualquier otra opción en el mercado.

Sus principales clientes en esta rama son otras constructoras de mayor tamaño que recurren a ella para la adecuación y preparación del terreno sobre el cual construirán. Cómo ejemplo esta su participación en el estadio de Béisbol en Sinaloa, México. Así mismo, también se ha trabajado para particulares e incluso entidades públicas, como el gobierno de Metepec, en el Estado de México y para la marina en Acapulco, Guerrero.

Siendo una empresa de entre 11 y 30 trabajadores, la actividad de todos ellos es dedicada a la constante búsqueda de nuevos clientes y al desarrollo de los trabajos en activo. Llevando a cabo tareas tanto de ventas como administrativas y técnicas a la vez. Con estos recursos limitados, la empresa no cuenta con objetivos que vayan fuera de tener obras en activo. La empresa no cuenta con una estrategia, objetivos a largo plazo ni un plan de marketing que structure su actividad y reparta tareas específicas. Esto se reconoce como una gran área de oportunidad para CM, la cual se pretende atacar.

1. VISIÓN Y MISIÓN DE LA EMPRESA

Es de gran relevancia que el director de la compañía pueda compartir con la plantilla los objetivos de forma clara y estructurada para guiar las actividades en la dirección correcta, con una correcta distribución de los recursos. Además, comunicar con el equipo la dirección en la que va la corporación realza el sentimiento de pertenencia y a su vez el compromiso. En respuesta a esto, la completa definición de la misión y visión de la empresa fortalece los cimientos de la actividad donde la ubicación en el tiempo y el espacio son primordiales.

La visión es el estado en el que se espera ver a la empresa en años futuros, reflejando en ella los principales valores con los que se rige la organización.

Contención Modular busca ser un referente dentro de las soluciones de contención en México. Caracterizados por su cercanía con sus clientes y la capacidad de brindar alta seguridad y estética en cada trabajo, motivados por una arraigada cultura de mejora continua.

Bartlett (1988) menciona cinco aspectos que toda misión debe incluir para proporcionar la correcta guía a la empresa, estos se mencionan a continuación.

- **Producto:** Muros de contención y desarrollos inmobiliarios
- **Necesidad que se busca satisfacer:** Espacios y terrenos adecuados, para su máximo aprovechamiento.

A través de la gran capacidad de diseño e ingeniería con el que cuenta la empresa, dentro de los diferentes servicios/productos que ofrece, un elemento que se identifica presente en todo momento es la optimización del espacio. Por lo que el producto principal son soluciones para la mejora y aprovechamiento de espacios.

- **Mercado:** Grandes constructoras, entidades de gobierno y particulares.
- **Tecnología:** Presencia en medios digitales, redes sociales, página web.
- **Competencia distintiva:** Sistemas y diseños de gran estética y funcionalidad.

Sumando todos los puntos previos se llega a la siguiente misión:

En Contención Modular nuestra misión es crear y desarrollar proyectos de contención y edificación que brinden espacios óptimos para la máxima satisfacción del cliente, con diseños y sistemas innovadores, de gran estética y funcionalidad. Caracterizados por el gran desempeño en el desarrollo de proyectos, atendiendo a las necesidades de nuestros clientes en tiempo y forma.

2. ANÁLISIS EXTERNO

Llevar a cabo un profundo análisis externo permitirá identificar aquellas amenazas que pueden ser perjudiciales para la empresa, así como las oportunidades que de su aprovechamiento puede resultar en grandes beneficios, sin importar del tamaño de la empresa. Es parte de la definición de una estrategia identificar los factores relevantes para

diseñar un plan de acción y asegurar los resultados esperados. Dentro de este análisis de los más general a lo más específico, se incluye el mercado de referencia, el macroentorno en cinco dimensiones principales sobre la situación actual de México y del microentorno, que hablará del sector en el que la empresa se encuentra sumergida.

2.1. DELIMITACIÓN DEL MERCADO DE REFERENCIA

En base a la misión establecida para la empresa, es posible determinar el mercado de referencia. Acorde a Derek F. Abell (1980), el mercado de referencia es la intersección del qué, el quién y el cómo. En forma de representación gráfica, se muestra en la figura 1 la matriz de Abell, que muestra el mercado de referencia para CM o también conocido como campo de actividad, pues es la parte específica del mercado en el que concentra su actividad.

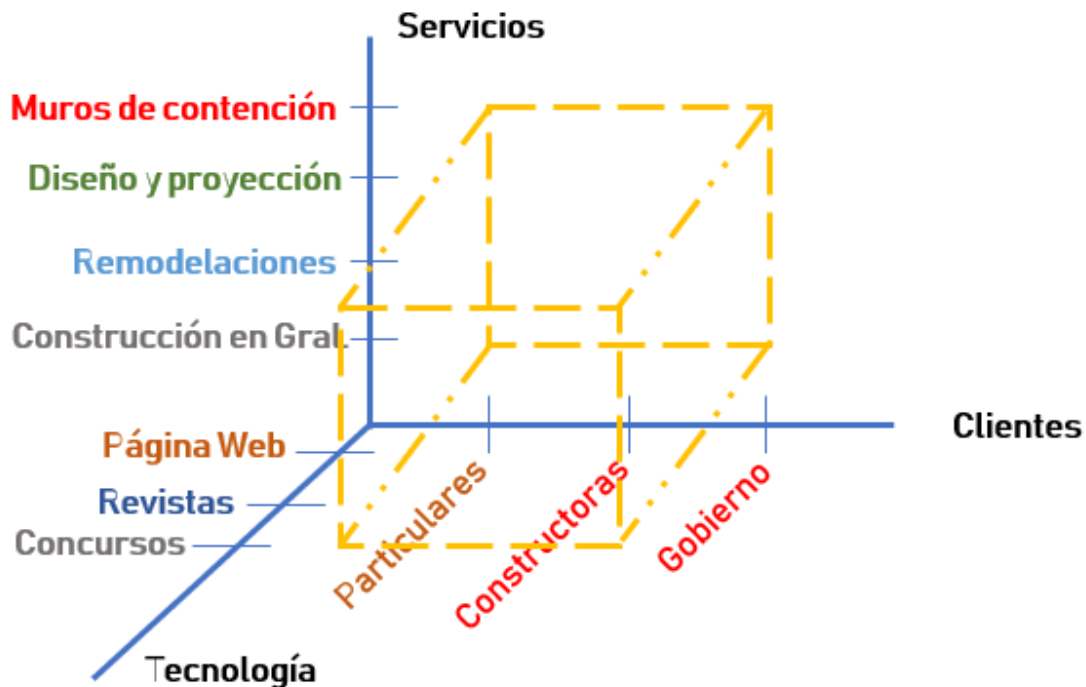


Ilustración 1. Campo de Actividad. Elaboración propia

En cada uno de los 3 ejes se tienen más de un ámbito. Enfocados en 3 modelos de clientes, a quienes ofrece los cuatro tipos de servicios que tiene en su cartera y que buscará llegar a ellos a través de 3 tecnologías en particular. Así las intersecciones de las coordenadas quedan dentro de un prisma rectangular. Que habla de una empresa con ámbito amplio dentro de su actividad.

2.2. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

La situación que envuelve a la empresa en el momento actual se analizará desde 5 diferentes ámbitos: la situación económica, política, legislativa, social-cultural y tecnológica de México sobre la cual la empresa no tiene poder ni control, siendo algo completamente externo a la empresa. Para cada dimensión de las mencionadas se seleccionan dos factores, con el fin de identificar las amenazas y las oportunidades a las que la organización está expuesta.

2.2.1 Dimensión social-cultural

Valores y actitudes

México experimenta un tiempo de cambios sociales originado desde la política debido al actual presidente. La separación, la incertidumbre y la desconfianza es lo que se respira entre la sociedad mexicana.

Andrés Manuel López Obrador es el principal culpable, debido a que ha sembrado la percepción de una situación incierta del rumbo del país entre la sociedad debido a una serie de decisiones en gran forma cuestionables. Como principal ejemplo esta la cancelación de la construcción del Nuevo Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México, una obra de 14.200 millones de dólares, cuando ya se presentaba un avance del 31% de la obra total. Esto aunado a otras políticas que busca implementar, ha fomentado la pérdida de confianza en el nuevo gobierno.

Recientemente, López Obrador declaro en una conferencia de prensa que el pueblo mexicano se encuentra feliz actualmente. Basándose únicamente en su percepción, ahora busca formas de medir la felicidad. Un elemento abstracto, poco medible, que da una imagen poco formal al gobierno.

Sumando que debido a una campaña “populista”, Obrador ha impactado y alimentado la separación entre clases sociales, donde se pueden identificar tres grupos claramente, aquellos que apoyan al presidente ciegamente, aquellos que lo rechazan a toda costa y entre ambos un sector de la población que siendo crítico reconoce los buenos pasos y reclama los cuestionables. Lo que une a estos tres grupos es la esperanza por la mejora en la situación del país, erradicando la corrupción, reconociendo la importancia de la educación en el país para continuar con el impulso de la industria y el talento mexicano.

Población

México como país en vías de desarrollo, se impulsa por la prevalencia de la juventud entre su población, el gráfico 1 muestra datos del último censo realizado por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2015). En él se muestra la significancia de la población de niños y jóvenes menores a 25 años. Los datos representan porcentajes.

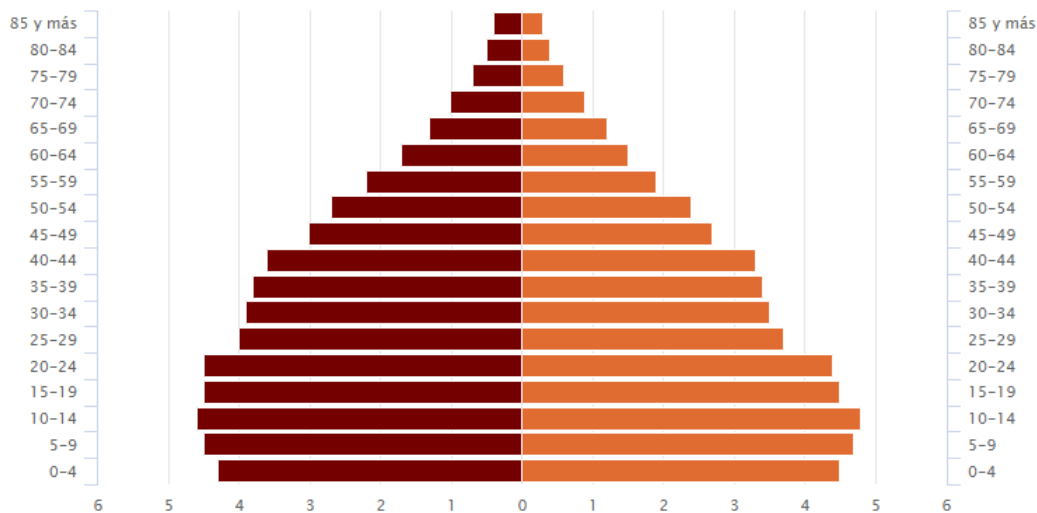


Gráfico 1. Distribución de la población de México por edad. (INEGI, 2015)

Una población joven representa grandes oportunidades para el desarrollo del país, pues si se guía correctamente a esas generaciones habrá talento capacitado para llevar adelante

a México. Factores de gran relevancia como la educación, el empleo y la industria deberán crecer en conjunto, para satisfacer la demanda con calidad.

Por otro lado, además de las características demográficas, un factor relevante es el porcentaje de crecimiento. El cual siempre positivo, ha presentado ser menor con el paso de los años. En el siguiente gráfico se muestra la evolución de la tasa de crecimiento de la población mexicana, según datos del banco mundial (Banco Mundial, s.f.), donde a partir del pico del 2008, con un valor de 1.495%, la pendiente negativa parece constante. Llegando al 2018 con un crecimiento del 1.12%.

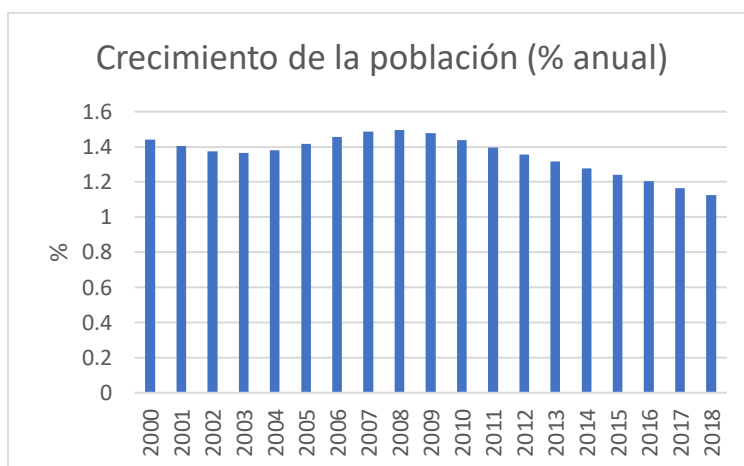


Gráfico 2. Tasa de crecimiento de la población. Datos: (Banco Mundial, s.f.)

Este declive en el crecimiento se debe de intensificar según Armando García del Instituto de Geografía (López, 2018), con el objetivo de mejorar las condiciones de vida de los mexicanos. El crecimiento demográfico debe de estar a la par del crecimiento del PIB y de la fabricación de alimentos, para que grupos vulnerables tengan acceso a un mayor nivel de vida.

Así mismo, dentro de esta materia otro factor relevante es la distribución de la población en el territorio nacional. La sobrepoblación en el centro del país es un problema grave para la calidad de vida de los ciudadanos. El 50% de la población se encuentra en la zona centro de México. Una clara demostración son los casi 22 millones de habitantes con los que cuenta la ciudad de México, ocupando el quinto lugar de las ciudades más pobladas del mundo, después de Sao Paulo (Forbes, 2018). Esto desencadena grandes problemas de abastecimiento de servicios básicos, junto con la complejidad que agrega a la movilidad dentro de la ciudad. En el otro extremo, existen poblaciones con menos de 1000 habitantes en los estados de Veracruz, Chiapas y Chihuahua. En ambos extremos nueva infraestructura es necesaria para brindar mejor y mayor capacidad de viviendas.

2.2.2 Dimensión Económica

PIB

Actualmente el PIB total del país presenta un ligero crecimiento del 0.1% para el segundo trimestre del 2019, lo que implica un desarrollo mediocre de la actividad económica (Expansión, 2019). Este crecimiento es débil comparado con el de otros países en desarrollo. Como China que presenta crecimiento del 6.6% o como Brasil, un poco más cercano, con un crecimiento del 1.1%. Esto indica que México podría mejorar su situación económica con mejores medidas políticas que favorezcan tanto a la industria como al comercio. Por otro lado, el PIB per cápita ha tenido una variación más notable y positiva.

Con respecto al mismo trimestre del 2018 se presentó una variación anual del 9.8%, un valor interesante que habla de una mejora en las condiciones de vida de grupos específicos (Expansión, 2019).

La variación del PIB según el tipo de actividad económica es también un dato interesante para este análisis. Reconociendo tres grupos principales, al segundo trimestre del 2019 las actividades primarias han crecido su Producto Interno Bruto en un 1.7% con respecto al mismo periodo del año anterior. La secundarias, al contrario caen un 1.7%. Y finalmente las actividades terciarias varían positivamente en un 1% (INEGI, 2019). Esto muestra el auge que se le ha dado al campo, la ganadería y la extracción de minerales con el nuevo gobierno, dejando de lado al crecimiento de la industria. Los servicios y el comercio han tenido crecimiento, influenciado por el incremento del poder adquisitivo que tuvo la población visto en el incremento del PIB per cápita.

Inflación

El incremento en el índice Nacional de Precios al Consumidor a Julio del 2019 es de un 3.78% (Banco de México, 2019), al comparar con otros países en desarrollo como Brasil y China, México se encuentra por encima de ambos. Brasil con un 3.22% y China con un 2.757% (Banco Mundial, s.f.). Esto habla de primera mano de un encarecimiento de la vida en el país por las circunstancias internas y su relación con el entorno. Cómo se puede apreciar en el Gráfico 3, el comportamiento de la inflación ha sido favorable, acercándose en este mes al valor objetivo establecido por el Bando de México de un 3% (Banco de México, 2019). Existe una gran cantidad de factores que influyen en este indicador y otro sin fin que se ven impactados.

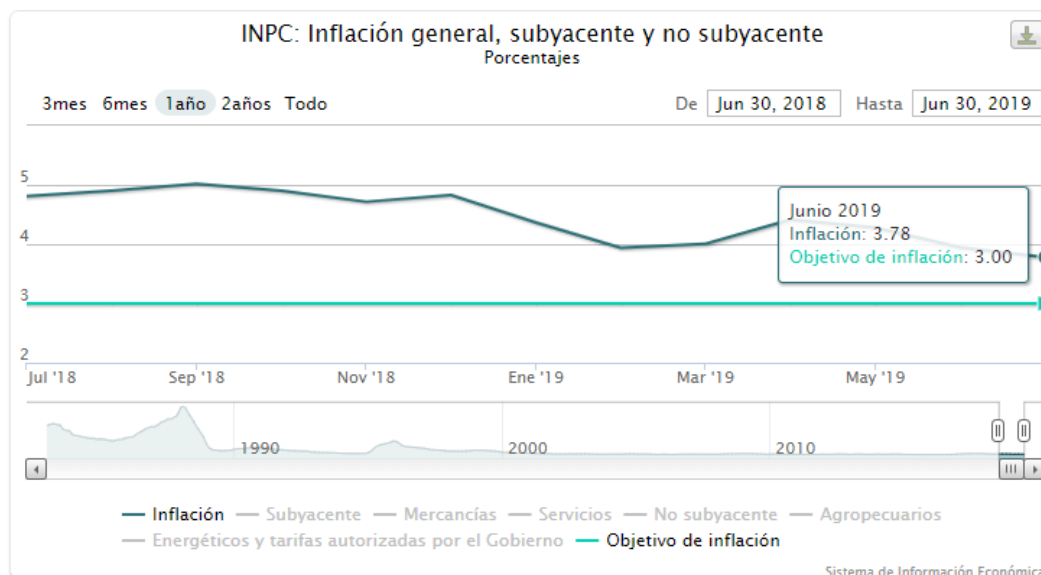


Gráfico 3. Inflación en México. Fuente: (Banco de México, 2019)

A modo de profundizar un poco más en la situación económica del país, la relación que la inflación guarda con los tipos de interés es también relevante para la sociedad mexicana. Ya que al tener un valor alto de inflación, la política monetaria del banco de México tenderá a regular este indicador con el tipo de interés. Pues ambos reflejan el poder adquisitivo en el país. A mayor inflación, menor poder adquisitivo. Por lo que los tipos de interés altos se utilizan para regular y disminuir la inflación (BBVA, 2019). Ya que con tipos de interés altos, el poder adquisitivo se ve afectado, reduciendo la demanda y por ende los precios de productos básicos. Sin embargo, la política monetaria actual no va en esa dirección, pues

el banco de México ha reducido los tipos de interés en un cuarto de punto (Expansión, 2019) con el fin de dar movimiento a la economía. Aunque esto pueda influir en el incremento de la inflación.

De forma similar, el desempleo se ve relacionado con la inflación. Esta relación es inversamente proporcional, ya que si la inflación disminuye los recursos y los salarios también, y por consecuencia el desempleo incrementa (Phillips, 1958). En este caso, la política monetaria de disminuir la tasa de interés implica que la inflación incremente y por consecuencia el desempleo disminuya, lo cual es uno de los pilares de este sexenio.

2.2.3 Dimensión Tecnológica

I+D+i

Acorde a la UNESCO, México se encuentra a la par con países como Uganda y Tanzania en cuanto a inversión en investigación y desarrollo con respecto al PIB. Con un porcentaje igual al 0.5% destinado para estos ámbitos. Muy alejado de grandes potencias tecnológicas y educativas que destinan más del 3% de su producto Interno Bruto, como Finlandia, Japón y Dinamarca (Villalbazo, 2017). Esto afecta en gran medida a la infraestructura de la nación y al talento nacional, que no cuenta con los medios para desarrollar tecnología local, alimentando la dependencia tecnológica extranjera y una retribución pobre.

Esta situación está presente a pesar de la legislativa actual, la Ley de Ciencia y Tecnología vigente establece que la inversión en este ámbito no deberá ser menor al 1% del PIB. Desde su publicación en el 2002, hoy en día no se ha podido asegurar el cumplimiento de dicha ley (Villalbazo, 2017).

La distribución del gasto nacional en I + D se ve liderado por el gobierno, con un 38%. El sector privado mantiene un 30% y las universidades un 26%, 6% restante se atribuye a ONG (Villalbazo, 2017). Al ver el pobre desempeño del gobierno, se esperaría que el sector privado de un país en vías de desarrollo de México cargara un poco más de peso en sus hombros, sin embargo la inversión extranjera toma posesión y satisface sus propias necesidades. En algunos casos apoyado de la convención y coautorías de talento mexicano, que es donde puede resaltar el país (Riquelme, 2018).

Inversión Extranjera

Se considerará un factor relevante para la tecnología la inversión extranjera que llega a México. Ya que la llegada de nuevas técnicas y tecnología para la industria y manufactura en diferentes sectores aporta para el desarrollo de la población, aportando conocimiento. En el primer semestre del 2019, la inversión extranjera directa en México ha presentado un crecimiento del 1.5% con respecto al año pasado (Aristegui Noticias, 2019), a pesar de la caída de las calificaciones aportadas por agencias como Fitch y Standard and Poor's (Mares, 2019). Esta inversión se ha visto en sectores como la manufactura, comercio, energía y minería. Los países que más han apostado por sus negocios dentro del país son Estados Unidos, Alemania y Canadá. Empresas del sector automotriz, aeronáutico y de electrodomésticos son los que más impacto tienen dentro de la economía mexicana. Por el gran número de empleos que generan, así mismo la capacitación y alianzas con universidades aportan a la formación de profesionistas y el acercamiento a nuevas tecnologías.

2.2.4 DIMENSIÓN POLÍTICA

Estabilidad Gubernamental

Diferentes encuentros con la realidad han llevado a la gobernatura actual a verse atrapados en contradicciones por falta de preparación y estudio de la situación, mostrando

improvisación en temas de gran relevancia para la estabilidad del país. Un ejemplo claro es el enfrentamiento que tuvo López Obrador con el periodista Jorge Ramos en una conferencia de prensa matutina, sobre la problemática que presenta el país en violencia. El periodista cuestionaba al mandatario sobre las medidas para el combate contra la inseguridad en el país, pues de seguir por el mismo camino, el 2019 sería el año con más muertos de la historia moderna de México. El presidente negó y refuto la información presentada por Ramos, mostrando desconocimiento del tema y de la situación real (Expansión, 2019).

Desde la toma de poder en diciembre de 2018 a junio de 2019 la aprobación del pueblo cayó del 77% a un 66% acorde a la encuesta de El Financiero (Animal Político, 2019). Así mismo, esta encuesta refleja que un 25% de aquellos que votaron por López ahora están descontentos con las medidas y cambios realizados.

Por otro lado, las encuestas sobre el sentimiento de la estabilidad del país con el nuevo gobierno según la encuesta de El Financiero, muestra que el 27% de la población cree que la situación es mejor que la del año pasado, el 26% cree que va peor y el 46% restante tiene un sentimiento de que las cosas están igual (Animal Político, 2019).



Gráfico 4. Aprobación Presidencial. (Animal Político, 2019)

En el Gráfico 4 se puede ver una comparación entre los últimos 6 gobiernos, donde el presidente actual ocupa el tercer puesto por aprobación, pero también por la desaprobación del pueblo. Lo cual muestra la inestabilidad del gobierno y la polarización que causa dentro de la sociedad.

Legislación

La llegada a la silla presidencial de AMLO fue rotunda, después de haber participado como candidato en las dos anteriores elecciones a la presidencia, apoyado por el 53% de los votos totales. Su partido político, Movimiento Regeneración Nacional también ganó gran posesión dentro del congreso y del senado. Además ganaron 5 gobiernos estatales y mayoría en 19 de los 32 congresos locales (Pérez de Acha, 2019). Con esta gran posición a nivel nacional, la mayor parte del senado y del congreso apoyan al actual presidente, dejando un filtro muy ligero para sus propuestas. Obrador ha plantado cambios en la constitución que han llegado a germinar. Cómo es el caso de la guardia nacional, una fuerza de carácter civil y militar que reemplaza a la policía y al ejército, que protegían a la ciudadanía. De forma similar, detuvo la reforma educativa que se había formulado y aceptado en el sexenio anterior. El presidente ha puesto en duda a instituciones y

programas sin tener respeto por la constitución y lo que establece, poniendo a México en una posición frágil.

2.3. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

Al hablar de microentorno, se tocan asuntos donde la empresa tiene un contacto más cercano y en el cual su participación tiene efectos notables. Para su análisis, se utilizará la herramienta de las fuerzas competitivas de Porter, herramienta desarrollada por Michael E. Porter en la escuela de Negocios de Harvard en 1970 (Dälken, 2014). Esta herramienta servirá de guía para ver la importancia de cada factor y ver si representa una amenaza para la empresa o no.

2.3.1 Análisis del sector y la competencia

El sector de la construcción en el país representa la quinta actividad con mayor aportación al PIB, como se puede apreciar en la Tabla 1. En esta también se pueden identificar el comportamiento del sector en el tiempo, en particular su caída en el segundo trimestre del 2019.

	I-2018	II-2018	III-2018	I-2019	II-2019
PIB (millones de pesos mexicanos)	\$18,478,476.17	\$18,569,489.40	\$18,581,559.72	\$18,533,605.29	\$18,537,324.47
Comercio (al por menor +al mayor)	17.66%	17.28%	18.72%	16.86%	17.46%
Participación de Industria manufacturera	16.05%	15.98%	15.82%	15.75%	15.97%
Servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles	11.19%	10.93%	10.93%	11.17%	11.26%
Transportes, correos y almacenamiento	6.58%	6.49%	6.58%	6.39%	6.59%
Participación de Construcción	6.96%	6.95%	7.03%	6.94%	6.46%
Otras actividades	41.56%	42.36%	40.92%	42.89%	42.25%

Tabla 1. desglose del PIB por actividades. Datos: (INEGI, 2019)

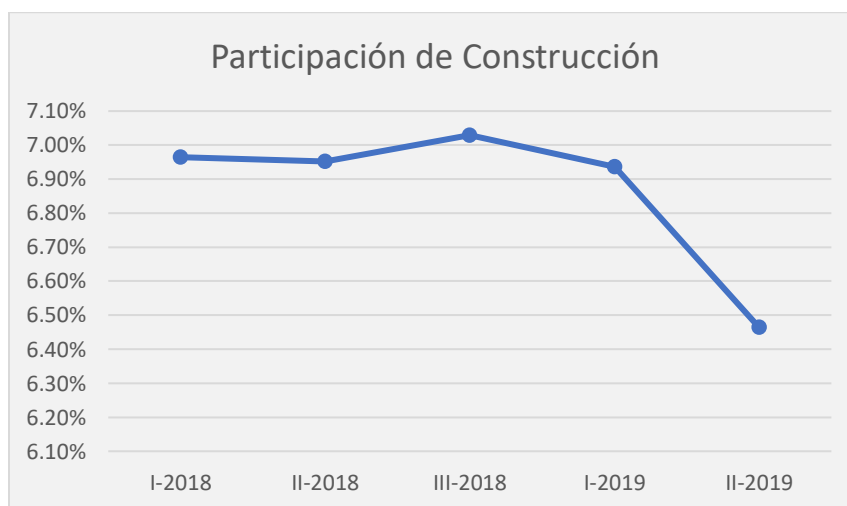


Gráfico 5. Comportamiento del sector de la construcción. Datos: (INEGI, 2019)

En una primera aproximación y con ayuda del Gráfico 5, se puede ver la caída que ha sufrido este sector después del 2018 hasta ahora, acompañando a la tendencia del PIB. Consecuencia de la situación política y económica analizada previamente.

Dentro de este sector, existen diferentes subsectores. Comenzando por la obra pública y la obra privada, donde la que presenta mayor actividad y crecimiento es la segunda, con un valor total de obra al 1er trimestre del 2019 de 158,144,352 miles de millones pesos mexicanos y una variación positiva del 5%, contra el valor de la construcción publica que

asciende a los 95 miles de millones, con una caída del 19.3% (Centro de Estudios Económicos del Sector de la Construcción, 2019).

Con el fin de centrar el análisis y concentrar la información para el máximo beneficio de Contención Modular, se identifica un subsector dentro de la construcción que engloba al producto de la empresa y su participación, el cual se define acorde a la Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción como “Otras construcciones Obras y trabajos auxiliares para otras construcciones” (Centro de Estudios Económicos del Sector de la Construcción, 2019).. En la Tabla 2 se muestra en forma de comparación los 4 principales subsectores dentro de la obra privada, siendo el de interés el que ocupa el cuarto lugar en el valor total de obra y también el que peor desempeño ha mostrado con respecto al 2018, cayendo en un 22.1%. Se infiere que la causa de esta caída es la falta de inversión y la escases de obras de gran tamaño, que son las que requieren de grandes adecuaciones de terreno.

Composición y Desempeño de la Obra Privada a Nivel Nacional

	Valor total de la Obra Privada 1er Semestre 2019 (miles de pesos corrientes)	% de Part	Var % Real Anual (1er semestre 2019 - 1er semestre 2018)
Total	158,144,352	100%	5.0%
Edificación Vivienda	51,770,081	32.7%	-1.0%
Edificación Edificios industriales, comerciales y de servicios	48,443,973	30.6%	5.2%
Otras construcciones Instalaciones en edificaciones	10,177,511	6.4%	16.2%
Otras construcciones Obras y trabajos auxiliares para otras construcciones	8,379,518	5.3%	-22.1%

Tabla 2. Composición de la obra privada a nivel nacional. Fuente: (Centro de Estudios Económicos del Sector de la Construcción, 2019)

Por otro lado, en la Tabla 3 se puede ver la composición de la obra pública. En la cual, por la magnitud y las características de las obras, existen otros subsectores de mayor tamaño antes del que compete a este análisis, como los de vialidades, electricidad y telecomunicaciones, entre otros. En esta tabla se puede ver reflejada la caída en la inversión dentro del sector público, por nuevas medidas establecidas por el gobierno actual. Presentan crecimiento las actividades relacionadas con el petróleo, como ductos, infraestructuras marítimas, refinerías por las políticas de rescato a PEMEX. Pero la actividad en la que CM participa presenta una dramática caída del 56.6% con respecto a su valor en el mismo periodo del 2018.

Composición y Desempeño de la Obra Pública a Nivel Nacional

	Valor total de la Obra Pública 1er Semestre 2019 (miles de pesos corrientes)	% de Part	Var % real Anual (1er semestre 2019 - 1er semestre 2018)
Total	94,450,042	100%	-19.3%
Transporte y urbanización Carreteras, caminos y puentes	27,312,888	28.9%	-10.9%
Transporte y urbanización Obras de transporte en ciudades y urbanización	10,861,754	11.5%	-45.0%
Electricidad y telecomunicaciones Infraestructura para la generación y distribución de electricidad	9,700,381	10.3%	-19.4%
Agua, riego y saneamiento Sistemas de agua potable y drenaje	8,832,100	9.4%	5.5%
Petróleo y petroquímica Refinerías y plantas petroleras	8,074,539	8.5%	20.3%
Petróleo y petroquímica Oleoductos y gaseoductos	6,694,385	7.1%	23.5%
Edificación Edificios industriales, comerciales y de servicios	5,170,180	5.5%	-43.1%
Edificación Escuelas	4,232,807	4.5%	-39.7%
Edificación Hospitales y clínicas	2,972,531	3.1%	14.2%
Otras construcciones Obras y trabajos auxiliares para otras construcciones	2,612,834	2.8%	-56.6%
Transporte y urbanización Infraestructura marítimo y fluvial	2,272,553	2.4%	137.1%
Otras construcciones Instalaciones en edificaciones	2,013,986	2.1%	55.7%

Tabla 3. Composición y desempeño de la obra pública a nivel nacional. Fuente: (Centro de Estudios Económicos del Sector de la Construcción, 2019)

Una vez vista la situación del sector y su importancia para el país, es posible profundizar un poco más en él. Comenzando por la competencia, donde se buscará identificar solo a las empresas de mayor importancia y que se asemejen a las capacidades de CM, dentro del subsector correspondiente.

En búsqueda de un factor que unifique a las empresas de características similares a CM y localizar a los principales competidores del sector se acude al sistema de clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN), el cual clasifica las actividades económicas, para una mejor estructuración de la información. Dicho sistema de clasificación es implementado en el Directorio Nacional Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE), donde se encuentra que Contención Modular ha sido registrada bajo el código 327391 correspondiente al sector de “Fabricación de productos preesforzados de concreto”. Lo cual no describe correctamente a la actividad de la empresa, ya que no se dedica a la fabricación. Se infiere que se ha elegido esta actividad por la distribución de los blocks keystone, que son elementos de concreto, y teniendo en mente en algún momento llegar a fabricarlos. Ese momento aún no llega, por lo cual esta clasificación no es acertada. Al investigar esta actividad se encuentra que existen 165 empresas registradas en ella. No se ha localizado en ninguna de ellas la especialización en sistemas de contención de tierras, por lo que no se consideran competidores.

Así, por medio del DENUE se identificó otro código de actividad que describa de forma más apropiada la situación actual de la organización. Este es el código 237999, siendo parte del sector 23 que corresponde a la construcción, después al subsector de construcción de obras de ingeniería civil, a la rama y subrama de otras construcciones de ingeniería civil, llegando finalmente a la clase que describe esta actividad “muros de contención de tierra, construcción” (INEGI, 2018).

De primera mano, según el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas existen un total de 28.378 empresas dedicadas al sector de la construcción en todo el territorio nacional. De las cuales solo 483 pertenecen a la actividad de otras construcciones de ingeniería civil (INEGI, 2019). Una gran cantidad de empresas, las cuales indican un sector fragmentado. Sin embargo, habrá algunas que tengan un mayor tamaño y más experiencia en el sector. En la siguiente tabla se dividen las empresas de este grupo por su número de trabajadores.

Personal Ocupado	Número de Empresas
0 a 5	306
6 a 10	43
11 a 30	77
31 a 50	22
51 a 100	15
101 a 250	11
251 y más	9
Total	483

Tabla 4. Empresas del sector 237999 por número de trabajadores. Fuente: (INEGI, 2019)

Es posible ver que la gran mayoría de las empresas de este sector son de tamaño micro, ya que 306 de ellas tienen entre 0 y 5 trabajadores. El segundo grupo más grande es al que pertenece la empresa de interés, ya que su plantilla ronda entre los 11 y 30 trabajadores en total. Es común entre este tipo de empresas considerar como su plantilla solo al personal técnico y administrativo, subcontratando ante incrementos en la demanda y para servicios exteriores. La importancia del tamaño de la empresa reside en la capacidad para el desarrollo y construcción de obras de mayor tamaño, además del reconocimiento que han ganado en el camino hasta ser una corporación de tal magnitud.

Para este caso, la zona de interés será la zona centro de México, mostrada en la Ilustración 2, la cual incluye a la Ciudad de México, al Estado de México, Hidalgo, Puebla, Querétaro y Morelos.



Ilustración 2. Delimitación de zona de principales competidores. (Elaboración propia)

Se considera esta zona del país como una ubicación ideal para abarcar la mayor parte del territorio nacional, facilitando la logística requerida tanto al norte, como hacia el sur. La empresa caso de estudio ha realizado un gran número de trabajos fuera de esta zona, en estados como Veracruz, Sonora, Jalisco, Guerrero, etc.


Así se localizan a los competidores de la zona que también tiene la capacidad para participar en proyectos fuera y dentro de la misma. La tabla 5 muestra las empresas del centro de México, por número de trabajadores. En ella se puede ver que las microempresas siguen siendo mayoría.

Zona centro del País	
Personal Ocupado	Número de Empresas
0 a 5	87
6 a 10	9
11 a 30	25
31 a 50	12
51 a 100	6
101 a 250	4
251 y más	6
Total	149

Tabla 5. Empresas del sector 237999 en la zona de interés. Fuente: (INEGI, 2019)

A partir del resultado obtenido con el último filtro implementado, se ha realizado una investigación y estudio de las empresas, de las cuales se ha encontrado que ninguna participa en la actividad específica de CM, además de una baja, casi nula actividad de comunicación por medios electrónicos. De las 149 empresas, solo 19 de ellas cuentan con una página web. Reforzando la teoría de la debilidad de las empresas en sus estrategias de marketing. Y que para este trabajo añade dificultad a la investigación del sector.

Fuera de los grupos analizados se tiene conocimiento de un competidor con una oferta muy similar y presencia en diversos medios de comunicación. Este competidor se diferencia por su zona de cobertura y su especial énfasis a la ecología.

Nombre	Logo	Actividad	Tamaño	Cobertura
Ecomur, S.A. de C.V.		Comercio al por mayor de cemento, tabique y grava.	11 a 30 personas	Norte del país

Cuadro 1. Información de competidor principal. Elaboración propia

Según Michael Porter, comprender las fuerzas competitivas y los elementos o circunstancias que las generan y afectan, muestran la capacidad de una industria para generar beneficios (Porter, 2008). Por este motivo es importante valorar cuáles son los factores que envuelven a la empresa en cuestión y los competidores encontrados en la investigación realizada. El modelo de Porter de 1982 se muestra en la ilustración 5, la cual

muestra en el centro la intensidad de la competencia, rodeada por los 4 factores principales que pueden representar amenazas u oportunidades para el sector y la empresa.



Ilustración 3. Modelo de Porter sobre las amenazas competitivas. Fuente: Elaboración propia.

Comenzando por analizar la competencia, se ha visto que existe una gran cantidad de empresas dentro del sector de la construcción e incluso para el área o subsector de la empresa en cuestión. A pesar de los resultados obtenidos, no se descarta que dichos competidores puedan intervenir en trabajos de contención. Por ello se puede decir que el **número de competidores** es una amenaza siendo una actividad fragmentada.

El ritmo de crecimiento del sector de la construcción varía mucho en función de la situación económica. En el contexto actual el **crecimiento es lento** y escaso por lo que la competencia se intensifica, hay poco trabajo por realizar y para ese trabajo los clientes tienen muchas opciones. Por lo que hay que saber destacar y diferenciarse.

El siguiente aspecto de relevancia dentro de la intensidad de la competencia por sí misma, son las **barreras de movilidad** dentro del mismo sector, lo cual hace referencia a lo mencionado sobre el número de competidores. Las grandes empresas aunque no se especializan en trabajos para la mejora de espacios y la contención de tierras, por su tamaño y recursos tanto de talento como infraestructura pueden moverse sin problema hacia la actividad de Contención Modular. Incrementando la intensidad de la competencia, con bajas barreras de movilidad.

Dentro del grupo de las barreras, otro tipo que son importantes e intensifican la competencia son las **barreras de salida** del sector de la construcción y aún más de la especialización en contención. La especialización en conocimiento de la materia, en maquinaria especial y también en garantías vigentes de trabajos realizados. Son limitantes que no harían posible el abandono de este sector.

Dentro de la industria de la construcción y como de muchos otros, se busca reducir a su mínima expresión los **costes fijos**. Incliniéndose hacia los variables que se pueden atribuir

a las obras en activo y que mejoran la efectividad de las operaciones. Este factor intensifica la competencia, pues las empresas buscan obtener el mejor rendimiento en su estructura de costes. Recurriendo a la subcontrata de personal y el alquiler de equipo cuando hay trabajo.

Uno de los factores de mayor relevancia dentro de la competencia es la **existencia de diferenciación**. Las grandes constructoras e inmobiliarias tienen reconocimiento de marca por sus años y la magnitud de sus obras que hace complicado a las pequeñas y medianas ganar nicho de mercado. En el caso de CM, la diferenciación reside en el sistema que ofrece. En el país son solo 5 los distribuidores autorizados, dos de ellos construyen el sistema, CM es uno de ellos y cuenta con el respaldo de los diseñadores del sistema para la confirmación de cálculos estructurales. Esta diferenciación debe de aprovecharse.

Todos los elementos mencionados intensifican a la competencia. Ahora se analizarán las fuerzas que rodean a la competencia y que intervienen en ella ya sea como amenazas u oportunidades.

De primera mano, se analizan los **competidores potenciales**. Donde a pesar del gran número de empresas que comparten este sector, no representan una amenaza latente. Ya que las grandes edificaciones y trabajos de complejidad estructural y de terreno requieren de gran conocimiento, infraestructura y además renombre en el sector. Este último es resultado de la calidad del trabajo y la confianza, se debe de ganar y es imprescindible para los clientes.

Por otro lado, las **reacciones de los competidores ya establecidos** pueden ser de gran importancia para la entrada de nuevos competidores. Al sentirse amenazados por nuevas empresa, estos pueden reaccionar con sus recursos, renombre y capacidad de endeudamiento para hacer a un lado a aquellos que buscan un lugar dentro de la actividad. Realmente la estrategia que se suelen seguir dentro de este sector, son por medio de contactos y acuerdos entre altos directivos, también se suelen utilizar estrategias de precios. Ya que una mejor estructura permite reducir costes y así ganarse al cliente.

La siguiente fuerza competitiva para analizar es la **amenaza de productos sustitutos**. Los muros Keystone, principal producto de Contención Modular, es un sistema de gran rendimiento y estética que en algunas ocasiones se puede considerar de alta gama dentro de los sistemas con esta función. En muchas ocasiones pueden ser la mejor opción por las condiciones del terreno por seguridad y tiempo de construcción, en otros escenarios puede ser mejor un muro de concreto con anclas. Pues como este último, existen al menos otras 5 opciones para la contención de tierras, que pueden ser una amenaza para el producto principal, pues llegan a tener precios menores y a construirse en menos tiempo, sacrificando seguridad y estética.

Las siguientes dos fuerzas se analizarán en los siguientes dos apartados, pues son de gran relevancia para la competencia y el funcionamiento del sector.

2.3.2. Análisis de los clientes

- Constructoras

Con este tipo de cliente se hace referencia a todas aquellas constructoras que en su gran mayoría, son más grandes que Contención Modular tanto en personal, como en recursos y facturación. Quienes llevan a cabo un trabajo de edificación de gran tamaño y buscan repartir responsabilidades acudiendo a empresas especializadas en cada área.

Estas organizaciones cuentan con un gran poder de negociación, principalmente porque son limitadas, y los tipos de trabajos que contratan pueden representar un porcentaje

importante de los ingresos de CM en el momento. La integración hacia atrás también es una amenaza latente, pues la magnitud de la empresa le podría permitir solucionar su necesidad de un muro de contención si no le parece atractiva la propuesta por parte del especialista. Por el contrario, la diferenciación del producto que se ofrece permite restar un poco de poder al cliente.

- Gobierno

Por gobierno se hace referencia a gobiernos estatales, municipales o entidades públicas. Que en su gran mayoría requieren de sistemas complejos de contención en obras de gran magnitud. Este tipo de cliente gana poder de negociación por el tamaño de las obras para las cuales se contrata a Contención Modular.

- Particulares

Por último, los clientes particulares son aquellas personas que de forma independiente o con el apoyo de un diseñador o arquitecto, busca un muro de contención para su vivienda. Estos suelen ser muros y trabajos de menor tamaño, no obstante una factura relevante ya que un espacio que requiera de un muro de contención debe de ser una construcción de gran tamaño. Por lo que los particulares que recurren a este producto son de una clase socioeconómica alta. Aun así, este tipo de clientes tienen un poder de negociación muy bajo, siendo su única fortaleza la concentración de los clientes.

2.3.3. Análisis de Intermediarios y proveedores

Actualmente, CM no fabrica ninguno de los materiales necesarios para la construcción de sus muros de contención, estos son 3 elementales: pernos, mallas y block. Esta situación le quita rendimiento a su actividad, ya que los proveedores tienen un alto poder de negociación. Esto se debe principalmente a la diferenciación de sus productos, no son fácilmente encontrados en el mercado local ya que deben de tener certificaciones de calidad por el diseñador del sistema. La mayoría de este material se importa, ya sea de Estados Unidos o de China. Lo cual ya agrega riesgo para la actividad de la empresa. Además, al ser una microempresa los volúmenes que se adquieren no representan una cantidad que le otorgue un gran poder en la negociación.

Una situación de real amenaza para Contención Modular es la integración hacia delante de sus proveedores, principalmente los fabricantes del block Keystone, quienes son locales y en ocasiones han intentado hacer a un lado a la constructora para ser ellos quienes entregan e instalan su producto al cliente final.

Una vez descrita la situación de los proveedores, el análisis de las fuerzas competitivas de Porter se ha completado y de manera que sea más fácil identificar aquellas que representan una amenaza para la empresa y que intensifican la competencia en el sector, se ha diseñado la Ilustración 4, donde las más relevantes son las más cercanas al círculo gris y dentro de la zona roja, aquellas menos impactantes se alejan.

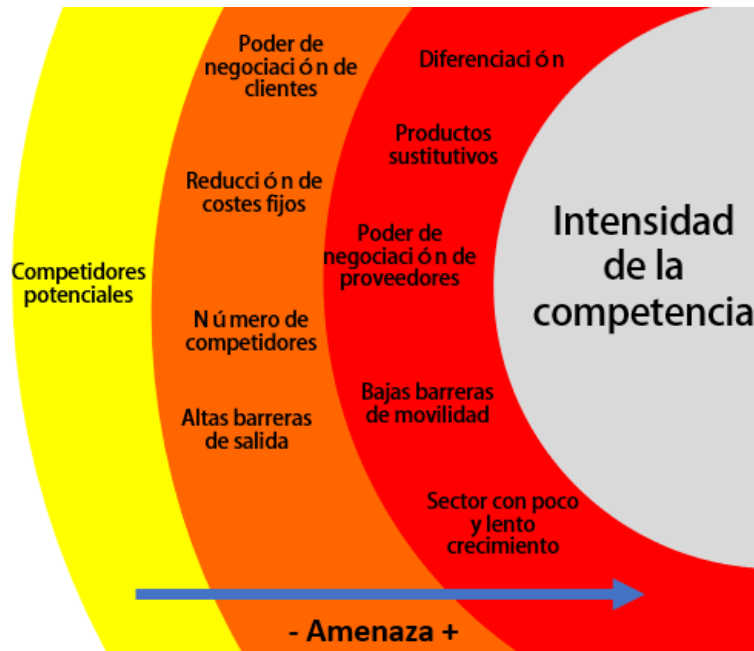


Ilustración 4. Relevancia de las fuerzas competitivas. Elaboración propia.

De esta forma, aquellas fuerzas en la zona roja representan las amenazas a considerar de forma inmediata para el análisis DAFO, el resto tendrán una posición secundaria dentro de las prioridades de la empresa, para enfocar de la mejor forma posible los recursos con los que se cuenta.

2.3.4. Análisis de Grupos de Interés (Megamarketing)

Ir más allá del análisis del cliente y del diseño de una estrategia para llegar a él de la forma más efectiva, resulta en una aceptación y acogimiento por todo el mercado. Para ello, es importante identificar a cada uno de los implicados de alguna forma en la actividad de la empresa y que intervienen en la consecución de sus objetivos. Desde un punto de vista de relaciones públicas, Philip Kotler habla del Megamarketing para brindar beneficios a otros grupos fuera de los clientes objetivo. Haciendo énfasis en la importancia del poder y las relaciones públicas dentro del marketing mix para la penetración en mercados protegidos o bloqueados (Kotler, 1986). Por tanto, a continuación se describen los principales grupos que rodean e interfieren en la actividad de Contención Modular.

Bancos y entidades de crédito

La financiación de obras es una de las debilidades de CM, motivo por el cual se han perdido oportunidades importantes. Un aliado dentro del sector financiero podrá mejorar la imagen de la empresa y ofrecer un servicio más completo con una mejor estrategia financiera. Ya sea para el desarrollo de un trabajo entero, o para resolver problemas de liquidez.

Trabajadores

Todos los trabajadores de la empresa juegan un papel fundamental para el desarrollo de las actividades. Desde el personal de oficina hasta el albañil que está en obra. Una relación estrecha de confianza, respeto y justicia permitirá mejorar el desempeño del servicio que se brinda a los clientes, incluyendo la imagen y el trato en cada etapa del trabajo. Desde la captación hasta la entrega final de la obra.

Sociedad

Que la sociedad vincule la presencia de muros keystone con la imagen de la constructora es uno de los objetivos principales. El reconocimiento por parte de la sociedad como una empresa de gran valor será una escalera hacia la puerta de los clientes.

Sindicatos

Este particular grupo, que también opera como proveedor de servicios como terracería y personal. Debe de reconocer en Contención Modular los valores de una organización que se preocupa por el bienestar de sus trabajadores y de las comunidades donde labora. Así, la relación entre ambos será de beneficio para todos.

Gobierno

Aunque este grupo ha sido un cliente importante, también se debe de tratar con especial atención. Para facilitar permisos y accesos dentro de proyectos de mayor tamaño.

3. ANÁLISIS INTERNO

El planteamiento inicial sobre las limitantes para las pequeñas empresas es un factor clave para este plan de marketing. Pues por medio de una estrategia fundamentada en análisis y estudio se deberán aprovechar al máximo los recursos de la organización. Para ello, así como se estudia el entorno en diferentes niveles, también se deberá indagar en las entrañas de la empresa.

Contención Modular, deberá adquirir el hábito de autoanalizar su situación y enfocar correctamente los recursos con los que cuenta. Reservando energía fuera de la venta y las operaciones necesarias para el desarrollo de las obras, para invertir en algo que dará mayor fruto por un mayor tiempo.

3.1. RECURSOS Y CAPACIDADES

Fuera de lo que puede representar un balance contable sobre los recursos, quedan otros factores que tienen gran impacto sobre la situación de las empresa, estos son los recursos intangibles, que aportan dirección al momento de establecer estrategias para la maximización de beneficios. (Grant, 1991).

Los recursos son aquellos factores que permiten a la empresa desempeñar su actividad productiva. En la siguiente figura, se muestran las ramificaciones de los tipos de recursos con los que cuenta Contención Modular.



Ilustración 5. Ramificación de recursos. Elaboración propia.

Algunos de los recursos que merecen una mención especial dentro de la oferta de la empresa son los siguientes:

- Maquinaria especializada de obra y unidades de transporte de material.
- El conocimiento del personal. Se requiere personal técnico altamente calificado.
- El recurso no humano intangible más relevante es la licencia otorgada por el diseñador del sistema para distribuir y construir.

La estructura financiera de la empresa hace frágil su actividad y representa una fuerte limitante para participar en obras donde el cliente requiere de financiación. En cada obra es necesario un correcto manejo del capital circulante. Así como la reducción de los costes fijos, para enfocar la gestión de los recursos económicos en base a gastos variables.

Por otro lado, las capacidades permiten que el conjunto de recursos se traduzca en la propuesta de valor para el cliente. Establecen la diferencia dentro del sector, pues aportan para la estructuración de una ventaja competitiva y contribuyen a la imagen de marca. Los recursos por sí solos no pueden generar beneficios, necesitan de la capacidad de la organización para organizarse de tal forma que su explotación en grupo pueda alcanzar objetivos.

Las principales capacidades de Contención Modular son:

- Capacidad de gestionar los recursos para dar cobertura a todo el país.
- Capacidad resolutoria ante complicaciones en obra.
- Capacidad de dar respuesta a grandes constructoras y estar a la altura en la calidad del trabajo.

- Capacidad de los perfiles multidisciplinarios dentro de la empresa para llevar a cabo diferentes papeles.
- Capacidad de diseño y cuidado de la parte estética de cada muro y cada proyecto.

Tales capacidades empujando a los recursos con los que cuenta la empresa en cuestión, hacen posible la oferta de soluciones de adecuación de terreno y espacios para la construcción y decoración, dando cobertura a todo el territorio nacional. Con calidad ejemplar, desempeño eficaz y eficiente.

3.2. ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL

Actualmente, la empresa no cuenta con un organigrama que justifique la estructura organizativa de la empresa, ya que esta es claramente identificable en la actividad del día a día. El director y dueño de la empresa está a la cabeza de todas las áreas del negocio. Él es quien toma todas las decisiones, mientras que el resto de la plantilla ejerce como apoyo para su ejecución. Lo cual da una imagen de que todo el trabajo es por y para el jefe. En la Ilustración 6 se puede observar un organigrama que ejemplifica la situación actual de la empresa.



Ilustración 6. Organigrama actual de Contención Modular. Elaboración propia.

No se dice que la estructura de un organigrama de tal formato sea incorrecta. No obstante, se propone otro estilo (Ilustración 7) que brindará a la empresa una mejor definición de áreas de acción, así como claridad de la verdadera finalidad de cada una de ellas.



Ilustración 7. Propuesta de organigrama. Elaboración propia.

La propuesta de organigrama pretende dar un nuevo sentido a la actividad de la empresa. Centrando todas las actividades para el beneficio del cliente, el mayor stakeholder. Esto es un cambio dentro de la cultura corporativa que busca enaltecer la calidad del trabajo y la atención a los clientes.

En el organigrama de la Ilustración 7, la distancia de cada una de las 4 áreas con el centro refleja la cercanía real con el cliente. Como es notable, el **área comercial** es la más próxima por la relación que deberá forjar, enfocada en la búsqueda de nuevos clientes y manteniendo a aquellos con los que se haya trabajado antes. Posteriormente, el **área de operaciones**, al servicio del desarrollo de las obras para asegurar la máxima calidad dentro del progreso de la construcción, con la capacidad de resolver cualquier situación en apoyo con el área técnica. Esta última se establece en la nueva estructura organizacional, resaltando la capacidad ingenieril de la empresa. El **área técnica** estará al servicio del área comercial para el desarrollo de propuestas para prospectos. Repartiendo recursos, también deberá responder a requerimientos del área de operaciones dentro de los trabajos en activo. Por último, el **área administrativa** se encargará de toda la documentación necesaria para el desarrollo de las actividades. Así mismo, deberá llevar las compras necesarias y relaciones con proveedores.

Tanto la contabilidad de la empresa, como los asuntos de relaciones laborales se dejan en las manos de una asesoría especializada. Repartiendo responsabilidades a los expertos en la materia para enfocarse en la captación de clientes y ofrecer las soluciones integrales a sus necesidades.

3. ANÁLISIS DAFO

Albert Humphrey desarrollo esta herramienta entre 1960 y 1970, mientras llevaba a cabo un proyecto de investigación en la Universidad de Stanford en el cual analizaba y comparaba grandes empresas de Estados Unidos. Gracias a este avance en la teoría del marketing es posible dar un veredicto de la estrategia óptima a seguir, reuniendo una gran cantidad de factores e información.

Conectando los análisis realizados sobre la situación del entorno, el sector y el interior de la compañía, se vierten aquellos de mayor relevancia e impacto, con una visión a corto y mediano plazo, dentro de la matriz DAFO. Con la intención del desarrollo de una estrategia de actuación inmediata que implique la mejor propuesta. A continuación se muestran las principales amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades.

Amenazas	Freno en el crecimiento de la economía.
	Declive del sector de la construcción y desplome de obras auxiliares.
	La falta de estabilidad gubernamental no brinda seguridad.
	La legislación del país no aporta a la industria ni a la construcción.
	Sector cíclico, fuertemente afectado por la situación económica del país.
	Bajas barreras de movilidad para las grandes empresas.
	Productos sustitutivos, como alternativas de menor costo para soluciones de contención.
	Poder de negociación de proveedores y su integración hacia adelante.
	Presencia de sindicatos corruptos del sector.
Oportunidades	Equilibrio del poder negociador de grandes clientes gracias al producto diferenciado.
	Altas barreras de entrada de nuevos competidores para el desarrollo de proyectos de contención de tierras.
	La diferenciación es una fuerza relevante en el sector, las soluciones ofertadas son únicas por el producto.
	Mínima expresión de costes fijos. La empresa tiene una buena estructura de precios variables en función de los trabajos.
Debilidades	Falta de recursos financieros.
	Imagen ante entidades de crédito.
	Ante clientes de mayor tamaño, no hay forma de asegurar el cobro de la totalidad del trabajo realizado.
	Magnitud de la deuda dentro de la situación patrimonial.
	Compra de materiales en dólares americanos.
	Alta dependencia del boca oreja como medio de publicidad.
Fortalezas	Poca visibilidad en medios digitales, así como en congresos y exposiciones del sector.
	Diferenciación de producto.
	Licencia para la construcción de muros tipo keystone.
	Variedad dentro del producto que se ofrece.
	Proceso amigable con el medio ambiente.
	Proceso simplificado de alto valor ingenieril.
	Experiencia en la colaboración dentro de grandes construcciones.
	Capacidad para dar servicio a todo el territorio nacional.
	Capacidad de negociación y convencimiento ante clientes.
	Buenas relaciones con clientes ya establecidos que aportan a la promoción a través del boca oreja.

Cuadro 2. Definición de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades. Elaboración propia.

Al plasmar y acomodar los puntos anteriores en la matriz DAFO, como se aprecia en la Ilustración 8. El tercer cuadrante es el más abundante en colores, lo que representan las 9 fortalezas y las 9 amenazas. La estrategia resultante de este análisis es una de tipo

defensiva. Por medio de las fortalezas con las que la empresa cuenta, deberá hacer frente a las amenazas del sistema en el que se involucra.

	FORTALEZAS [9]	DEBILIDADES [7]
OPORTUNIDADES [4]	Estrategia ofensiva	Estrategia de reorientación
AMENAZAS [9]	Estrategia defensiva	Estrategia de supervivencia

Ilustración 8. DAFO resultante. Elaboración propia.

Contención Modular deberá de sacar el máximo provecho de su sistema y experiencia generada a través de los años para continuar con su oferta, maximizando y mejorando su ventaja competitiva con mejores tácticas de comunicación y operativas.

4. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS Y PROGRAMAS DE MARKETING

“Estrategia sin táctica es el más lento camino hacia la victoria. Las tácticas sin estrategia son el ruido antes de la derrota” (Tzu, s.f.). De esta forma describe el autor de El Arte de la Guerra el valor de la estrategia, siendo la victoria los objetivos de la corporación, las acciones a realizar deberán estar alineadas y basadas en el entorno y las condiciones de la empresa. Antes de llegar a la parte táctico/operativa de las acciones a realizar por la empresa y sus áreas funcionales, es necesario definir los objetivos de forma clara y concisa,

4.1. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los objetivos deben cumplir con la metodología SMART (por sus siglas en inglés: Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time bound), diseñada por Locke y Latham en 1990. Esta indica las características clave y necesarias para que los objetivos estén correctamente definidos.

Específicos	Esto indica que el objetivo deberá ser reducido a su mínima expresión, para ser lo más claro posible, erradicando las dobles interpretaciones
Medibles	El indicador que fundamenta el objetivo deberá de poder ser medido cuantitativamente. Así será claro valorar si el objetivo ha sido alcanzado o no.
Alcanzables	En función de la realidad de la empresa, de sus recursos y sus capacidades.
Relevantes	Alineados con la mejora de contención modular y finalmente con la maximización de beneficios.
Con límite de tiempo	Un plazo para la consecución de objetivos, así el reto se intensifica.

Cuadro 3. Metodología SMART para objetivos. Elaboración propia.

De esta forma todos los integrantes de la organización podrán comprender la trayectoria y la relevancia de las acciones y el papel que juegan. Los objetivos estratégicos en los que se enfocarán las acciones propuestas en este trabajo para Contención Modular conservando el resultado del análisis DAFO van en dirección defensiva hacia el incremento de la cifra de negocio, la mejora de la visibilidad de la empresa con una imagen que hable fuerte y claro sobre la propuesta de valor. Dichos objetivos se muestran en el Cuadro 4.

1. Reducción de costes variables en un 15% para el año 2020.

2. Incremento de la cifra de negocio en un 30% al final del año 2021, con respecto a la del cierre del 2019.

3. Asegurar el pago en plazo del 97% de las estimaciones emitidas para las obras del 2020.

4. Incremento en un 40% en las llamadas y correos electrónicos recibidos en el 2020

5. Firmar el 90% de los presupuestos realizados en el año 2020.

6. Obtener la certificación ISO 9001 para el año 2022.

7. Presencia como expositores en 2 grandes exposiciones del sector en el año 2021.

Cuadro 4. Objetivos estratégicos para Contención Modular. Elaboración propia.

4.2. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS DE MARKETING

De forma más específica, la elección de una estrategia de marketing dará orden a las acciones a seguir, dictaminando o estructurando las tácticas para cada uno de los componentes del marketing mix, producto, precio, distribución y promoción de forma que sea posible alcanzar los objetivos ya definidos.

Desde una perspectiva generalista, los objetivos ya plasmados en este trabajo son pasos firmes hacia la adopción de una ventaja sostenible en el tiempo, una de las dos que dominan el mercado, la diferenciación o el liderazgo en costes. Michael E. Porter las define como “la base fundamental del rendimiento superior al de la media del sector a largo plazo” (Porter, 1985). Las ventajas competitivas dependen del funcionamiento y estructura del sector, así como de la reacción ante las 5 fuerzas competitivas que él también establece. En su libro publicado en 1985, establece la existencia de tres estrategias que parten de los dos tipos de ventajas competitivas en conjunto con el enfoque de las actividades. Dichas estrategias se identifican de forma clara en la siguiente ilustración diseñada por Porter.



Ilustración 9. Estrategias. (Porter, 1985)

La diferencia entre las estrategias de la parte superior y las de la inferior es la concentración en un segmento en específico, ya sea de cliente o del sector. Las generales, buscan ventajas competitivas ante todo el sector. Mientras que aquellas de objetivo estrecho buscan obtener la ventaja correspondiente ante un solo segmento, el cual si se encuentra dentro de una industria bien estructurada permitirá a la empresa tener un mejor rendimiento que sus competidores.

Con la finalidad de no confundir al mercado, Contención modular se deberá de refugiar solo en una de estas estrategias, aquella que mejor se acomode a su situación. Dentro de la Ilustración 10, se presentan las características principales de cada ventaja competitiva.

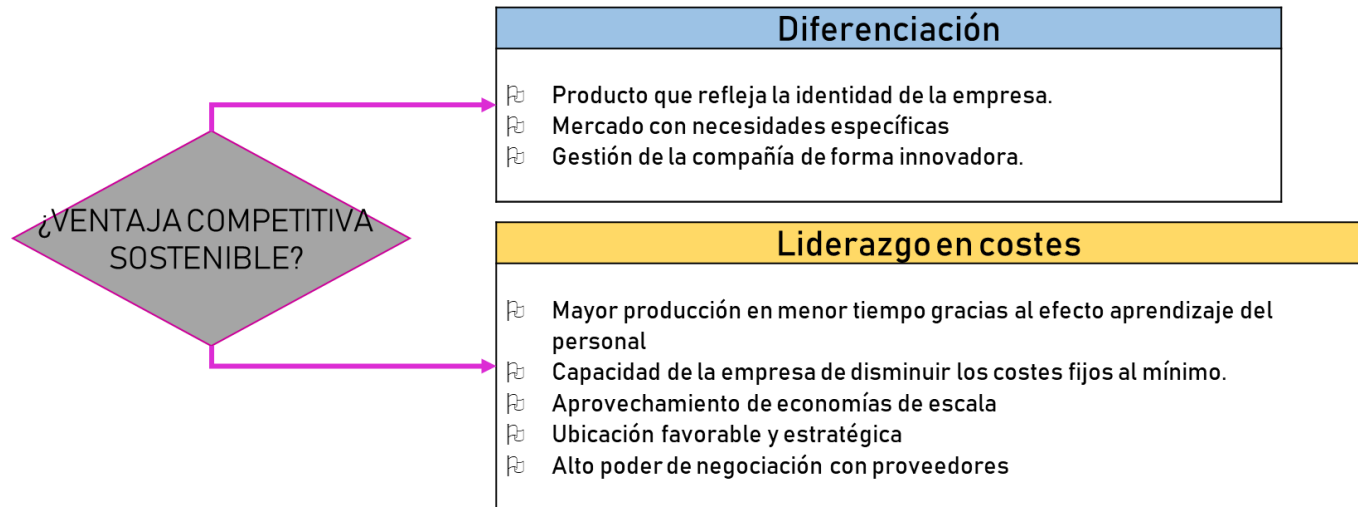


Ilustración 10. Ventajas competitivas. Elaboración propia.

Se ha hablado ya de la importancia de potencializar la imagen de Contención Modular y del carácter diferencial de su producto. Esto canaliza las fuerzas de la corporación hacia una estrategia de clara diferenciación dentro de su segmento, manteniendo un perfil defensivo, con crecimiento progresivo. Concentrando esfuerzos en la estructuración de una imagen que permita afianzar relaciones con los clientes ya establecidos e iniciar conversaciones con nuevos.

Dentro de la materia de estrategias de crecimiento, se recurre a la matriz de Ansoff de 1957 (Corporate Finance Institute, 2015), en la cual se ubican 4 cuadrantes según la situación del mercado y del producto. Siguiendo una línea congruente ante lo ya establecido, la empresa deberá refugiarse en una zona sin riesgo, con carácter defensivo para asegurar la diferenciación.



Ilustración 11. Matriz de Ansoff (1957).

Dicha zona segura se ubica en la intersección del mercado y los productos existentes. Indicando una estrategia de penetración de mercados. La cual se caracteriza por la

búsqueda del incremento en la cifra de negocios a través de incrementos en su comunicación, reestructuración de costes o incluso cambios en la presentación y distribución de su producto.

4.3. SEGMENTACIÓN Y POSICIONAMIENTO

Por segmentación se hace referencia al proceso de definir y dividir un mercado de apariencia homogénea, identificando pequeños grupos o segmentos con elementos similares, como sus gustos y necesidades (Business Dictionary, s.f.). Es una cuestión de concentrar los recursos en la atracción del mejor cliente para la empresa. Una correcta segmentación deberá de cumplir con 6 cualidades para cumplir su objetivo (Gavett, 2014), estas se muestran en el Cuadro 5.

Identificable	• Deberá ser posible identificar y medir las características del segmento.
Substancial	• El segmento deberá ser lo suficientemente importante para generar beneficios.
Accesible	• Que la empresa tenga la capacidad de estar cerca del cliente en comunicación y canales de distribución.
Estable	• Que las tendencias del mercado no tengan un carácter de volátil. Para poder establecer una estrategia de marketing.
Diferenciable	• Las necesidades del segmento deberán de ser claramente diferentes a otros.
Accionable	• La empresa deberá de ser capaz de brindar el servicio a sus clientes.

Cuadro 5. Características de un segmento. Elaboración propia

Ya que se han definido las 6 cualidades de un segmento, se deben de identificar los criterios de segmentación que llevarán a la efectividad de la estrategia de marketing. Los 4 principales tipos se ven representados en la Ilustración 12, donde la clasificación resulta de la intersección de dos ejes, el eje vertical representa la objetividad del criterio, mientras que el horizontal muestra la generalidad.

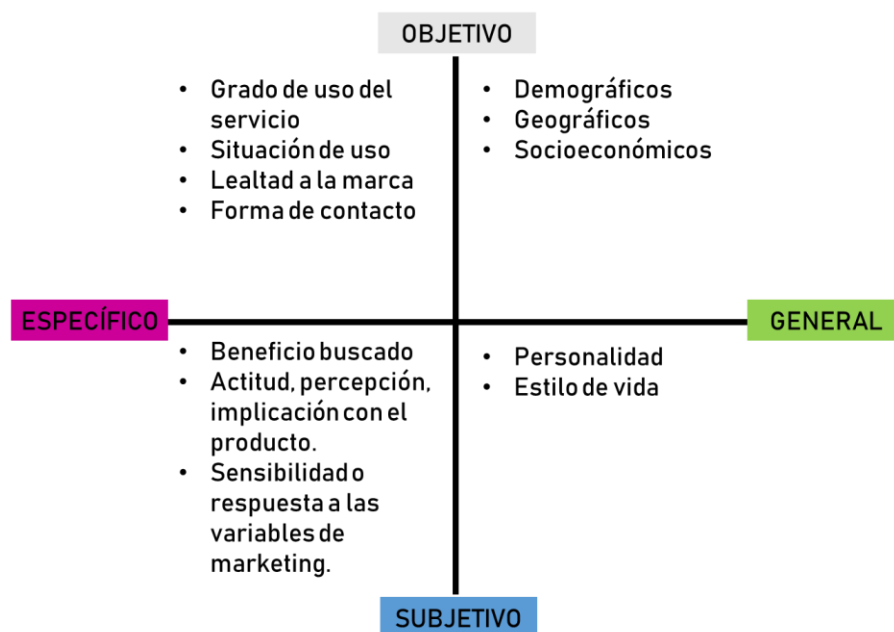


Ilustración 12. Criterios de segmentación de mercados. Elaboración propia

Estos criterios permiten conocer a profundidad a los diferentes tipos de clientes para quienes se ofrece el servicio, desde una perspectiva muy general hasta lo más personal y específico. Aunque la actividad de la empresa ya parece atacar a un segmento muy específico de clientes, esta tarea de identificación a través de criterios permite tener un mejor control de la propuesta para posibles clientes. Por ello, en base a los criterios mostrados en la ilustración anterior, se toman los más importantes y se expanden en el Cuadro 6.

Generales y Objetivos	Demográficos	Tamaño	Empresas pequeñas, medianas y grandes dedicadas a la construcción. Arquitectos independientes.
		Nacionalidad	No hay distinción entre nacionalidades.
		Religión	No hay distinción entre religiones.
	Geográficos	Región	Se brinda servicio en toda la extensión del territorio nacional.
	Socioeconómicos	Nivel de ingresos	Empresas con proyectos de valor mayor a los \$10 M mxn.
		Ocupación	Empresas y personas dedicadas a la construcción y edificación.
	Grado de uso del servicio		Eventual

Específicos y objetivos	Situación de uso	Obras que requieren de un sistema de contención de tierras.
	Forma de contacto	Vía telefónica, correo electrónico o visita a las oficinas.
Específico y subjetivo	Beneficio buscado	Mejora del terreno con un sistema de alta seguridad y buena estética. Solución estructural con un sistema de ingeniería robusto.
	Actitud. Percepción, implicación con el producto.	Les parece un sistema sencillo, por su simple armado. Piensan que es una solución para el terreno sin hacer a un lado el diseño y la estética de la construcción.
Generales y subjetivos	Personalidad	Empresas y particulares que apuestan por lo diferente y la innovación. Preocupados por el diseño.

Cuadro 6. Segmentación del mercado de Contención Modular. Elaboración propia.

Gracias a este análisis se identifican dos segmentos remarcables que demandan una propuesta diferente. Siendo un producto único, este se puede enfocar de diferentes formas resaltando características clave para cada segmento. El criterio que hace la diferencia es el beneficio buscado. Por un lado, un segmento demanda una solución de alta ingeniería para la adecuación del terreno donde desea construir. El segundo segmento, a pesar de buscar una solución para la contención de tierras, tiene como prioridad el diseño de la construcción y la calidad del trabajo.

Ambos segmentos cumplen con las 6 cualidades establecidas en el Cuadro 5, al ser empresas dentro del rubro de Contención Modular, son identificables y accesibles. Así mismo se tiene conocimiento para la interpretación de los tiempos del sector, lo cual permitirá identificar cambios dentro de las propuestas de marketing. Y sobre todo ambos segmentos son diferenciables por los beneficios que buscan. Sin embargo, cabe destacar la sustancialidad entre ambos, ya que regularmente aquellos proyectos enfocados en la propuesta ingenieril como solución para la adecuación del terreno, son de mayor tamaño y por lo tanto este segmento representa una mayor cifra de negocio. Sin dejar de ser el otro sustancial.

De forma consecutiva, ya identificados los segmentos dentro del mercado de referencia. Ahora se define la estrategia de cobertura, para la cual hay 3 opciones:

Estrategia Indiferenciada	En ella la empresa se aproxima a todos sus clientes de la misma forma, a pesar de haber identificado segmentos con características y comportamientos distintos.
Estrategia Concentrada	La oferta de la empresa va dirigida y adecuada a un único segmento.
Estrategia diferenciada	Se han identificado varios segmentos y se diseña e implementa una propuesta para cada uno de ellos.

Cuadro 7. Estrategias de cobertura de segmentos. Elaboración propia.

Siendo prudentes ante la posición defensiva que debe de adoptar la empresa, por el momento se deberá de seguir una estrategia indiferenciada. Para la cual conociendo las diferencias entre ambos segmentos, se pueda diseñar propuestas que se adecuen a lo que estos buscan. Incliniéndose hacia la captación del segmento de mayor sustancia para el beneficio de la empresa.

Dicha estrategia permitirá a la empresa posicionarse como una referencia dentro de la actividad de la contención para grandes construcciones de gran valor ingenieril y arquitectónico.

5. PLAN DE ACCIÓN (MARKETING OPERATIVO)

“No se requiere mucha fuerza para levantar un cabello, no es necesario tener una vista aguda para ver el sol y la luna, ni se necesita tener mucho oído para escuchar el retumbar del trueno” (Tzu, s.f.). En esta cita, se hace referencia a la importancia de la identificación del objetivo a alcanzar, así como del conocimiento sobre los recursos y capacidades necesarias y disponibles. Ante la búsqueda de alcanzar los objetivos ya correctamente definidos, se han establecido las estrategias que mejor se adecuan a la situación de Contención Modular. Ante tales estrategias dentro de esta sección se definirán las acciones a realizar, conformando el plan de acción, denominado marketing operativo.

Además de la claridad y exactitud en la definición de los objetivos y de las estrategias, dentro del marketing operativo deben de ser tomados en cuenta otros factores, tal es el caso de los medios y el personal encargado de cada acción. Así como indicadores o KPI's (Key Performance Indicator) que permitan identificar claramente el avance obtenido ante la persecución de los objetivo.

Este plan de acción se define en 4 importantes secciones, en función de los componentes del marketing mix. Estos se muestran en la Ilustración 13, ahí es posible ver la relación múltiple entre los 4 componentes, la cual representa la propuesta final para el cliente.

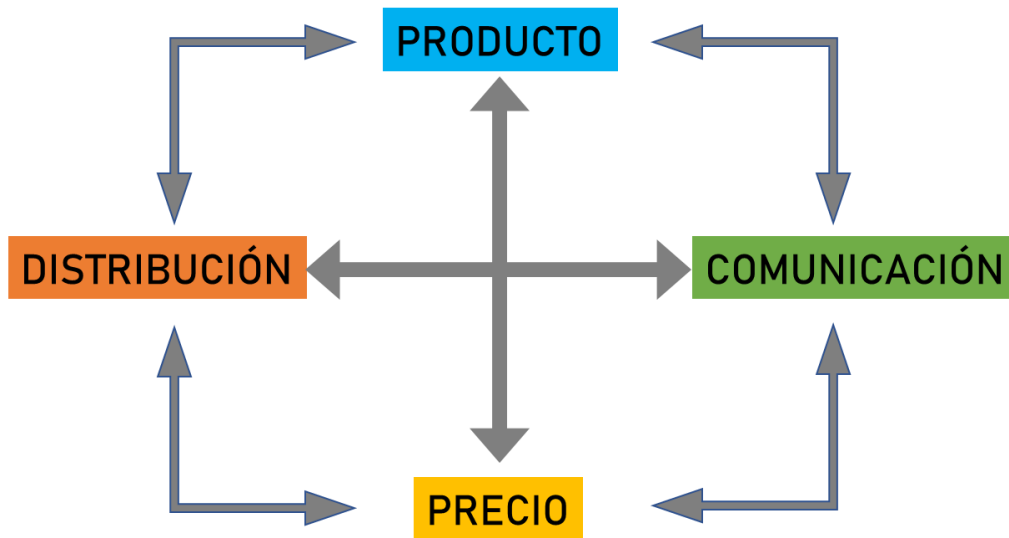


Ilustración 13. Marketing Mix. Elaboración propia.

Para cada uno de ellos se hablará de su relevancia, la situación actual dentro de Contención Modular, su participación dentro de los objetivos y las acciones a realizar.

5.1. PLAN DE PRODUCTO

El producto es la componente de mayor importancia dentro del marketing mix, ya que sin un producto a ofrecer la empresa no podría desempeñar su actividad y el resto de las variables no tendrían ningún sentido.

El producto por excelencia son los muros de contención, tangibles y de gran magnitud física. Pero esto también implica un servicio con componentes intangibles, la propuesta y el desarrollo de una solución para las necesidades del cliente.

“El producto es cualquier cosa que pueda ser ofertada a un mercado por atención, adquisición, uso o consumo. Incluyendo objetos físicos, servicios, personalidades, lugares, organizaciones e ideas.” (Kotler & Armstrong, 2003)

Acorde a Kotler (1985), todo producto tiene 5 niveles fundamentales:

- Beneficio central: Es lo que busca realmente el cliente al adquirir el producto/servicio.
- Producto Genérico: Se refiere a la parte física del producto/servicio, todas sus características básicas.
- Producto esperado: Son las cualidades mínimas esperadas dentro del producto/servicio.
- Producto aumentado: Aquello que excede las expectativas del cliente y que son fuente directa de diferenciación.
- Producto potencial: Hace referencia a los atributos que pueden cambiar y mejorar en un futuro gracias a los avances en tecnologías, tendencias, etc.

Ya definidos cada uno de los 5, ahora se identifican dentro del servicio de contención modular, se muestran en el Cuadro 8.

Beneficio Central	Regulación y preparación del terreno para seguridad y aprovechamiento.
Producto Genérico	Diseño de solución basado en cálculos estructurales y de mecánica de suelos. Muro de contención.
Producto Esperado	Profesionalismo y conocimiento en la materia. Amabilidad del personal de ventas y del personal en obra. Trabajo en obra limpio y en línea con la planeación del proyecto.
Producto Aumentado	Garantía por 20 años sobre el proyecto realizado. Variedad de colores y estilos que incrementan el valor visual de la construcción.
Producto Potencial	Implementación de jardineras y jardines verticales para incrementar la propuesta decorativa.

Cuadro 8. Niveles del producto de Contención Modular. Elaboración propia.

Así como los niveles del producto, que permiten definirlo a profundidad. Tener conocimiento de la etapa en la que se encuentra el producto dentro de su ciclo de vida permite comprender al mercado, a pesar de la polémica ante la verdadera existencia de un ciclo de vida de los productos (Yuspeh, 1976). Pues ante el mercado cambiante y volátil, no se podría asegurar que todos los productos se comportan de la misma forma. Sin embargo, esta teoría brinda ubicación en el tiempo para predecir y generar escenarios posibles en la situación del producto.

Originalmente, se dice que el ciclo de vida de los productos se compone de 4 etapas (Levitt, 1965). Las cuales se muestran en el Gráfico 6. En él se puede ver el comportamiento del producto al paso de los años a través de su volumen de ventas.

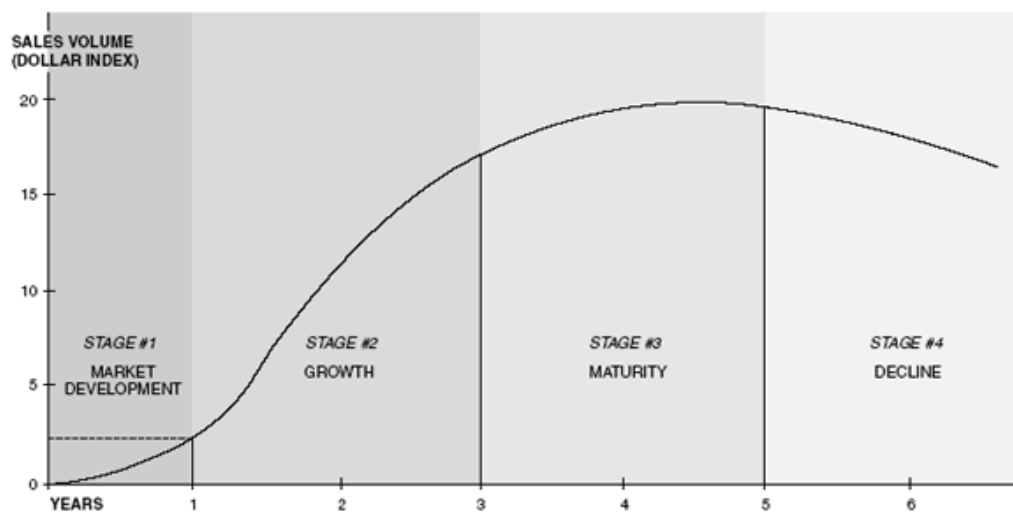


Gráfico 6. Ciclo de vida del producto. (Levitt, 1965)

Cada etapa representa un momento en el tiempo identificado por la reacción de los clientes y de la competencia.

Se ha introducido a esta teoría una etapa más, llamada turbulencia. Que marca justo el punto de inflexión entre el crecimiento y la madurez del producto. Las etapas se definen a continuación.

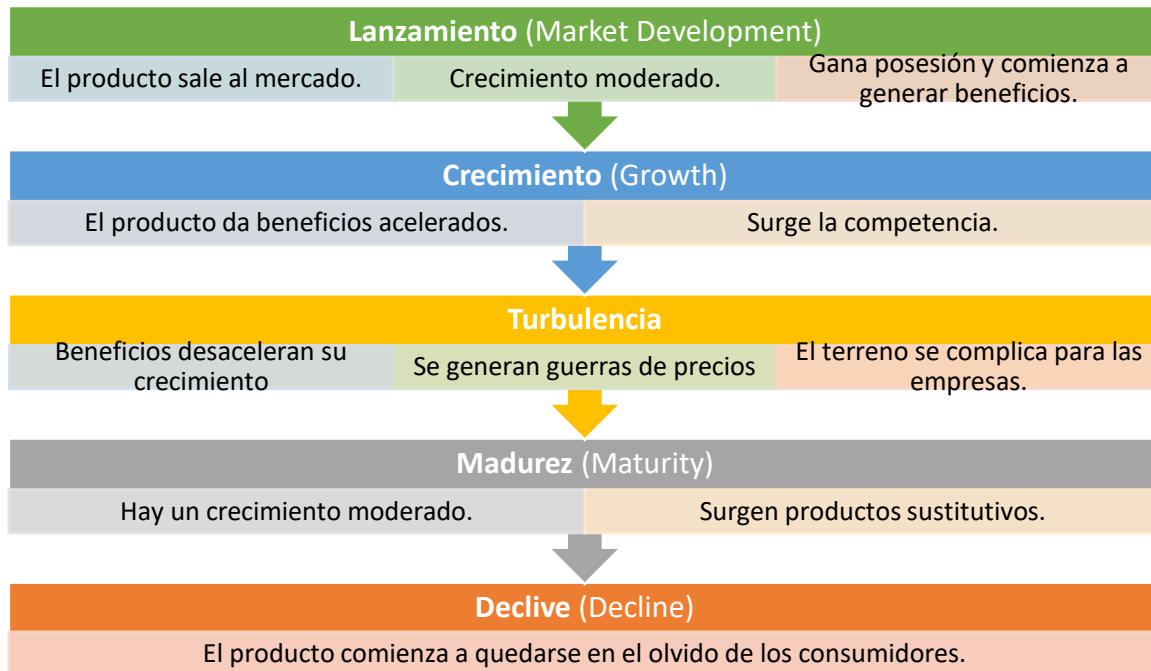


Ilustración 14. Características de las etapas del ciclo de vida del producto. Elaboración propia.

De tal forma que según lo analizado en la empresa, se identifica que su producto se encuentra en una etapa de turbulencia. Pues el producto ya se ha establecido en el mercado junto con la competencia. Se percibe una desaceleración en las ventas que también se ve influida por la situación externa. Siendo el indicador más importante la presencia de guerras de precios. Este último es un factor constante dentro de la construcción, como se menciona en la sección 2.3.1 *Análisis del sector y la competencia*, el enfoque en la reducción de costes es permanente y este puede dejar en el camino a muchos competidores.

A pesar de que el producto aparentemente prevalece en una etapa de turbulencia, habrá que preparar al producto para sus etapas futuras, buscando aprovechar cada uno de los elementos del marketing mix para alterar el ciclo y repuntar dando marcha atrás hacia una nueva etapa de crecimiento.

Para ello, se deberá optimizar dentro del nivel de producto aumentado. Aquello que sorprenda al cliente y marque una clara diferencia.

Las acciones a seguir para optimizar al producto/servicio son las siguientes:

Implementación de la metodología Lean manufacturing a lo largo del proceso de ejecución de proyectos

Esta metodología se escucha comúnmente dentro de la industria para la optimización de procesos, no obstante puede ser implementada en cualquier ámbito. Su filosofía se basa en la eliminación de desperdicios, los cuales pueden ser de 7 diferentes tipos:

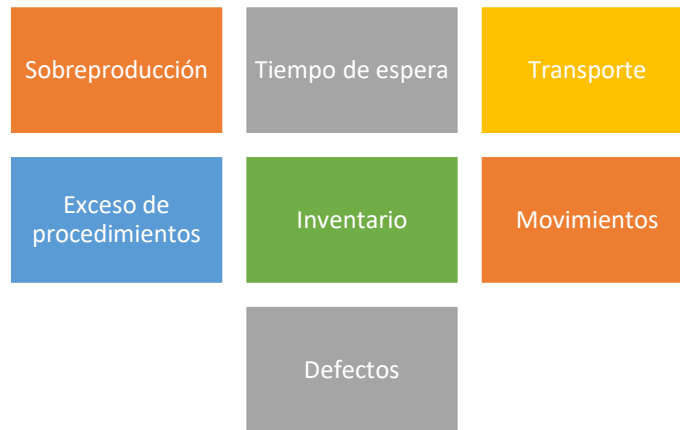


Ilustración 15. Fuentes de desperdicios de Lean Manufacturing. Elaboración propia.

El primer paso para hacer de la construcción un proceso “esbelto” es la implementación de la herramienta de las 5S’s para mantener el lugar de trabajo con orden y facilitar las operaciones. También, el sistema Kanban permitirá una mejor comunicación con las oficinas centrales y el área administrativa para los suministros a obra.

Para dicha implementación se deberá capacitar al personal en esta metodología. Se propone capacitación online a través del portal “Coursera”, con el curso “Camino a la excelencia en Gestión de Proyectos” de la Universidad Pontificia Católica de Chile. El cual tiene un coste de 26€ por persona, así se genera un compromiso y además se obtiene un certificado que agrega valor al trabajador. Además de una idea general de la metodología, que deberá de implementar en obra en su día a día. Este curso lo deberán cursar los 3 ingenieros de operaciones de la compañía, así como el director general. Lo que implica un coste total de 104€ o \$2.255.76 MXN.

Con esta acción se asegura una optimización de tiempos en cada proyecto. Así mismo, el conocimiento en esta metodología muestra la importancia que Contención Modular da a la actualización y la búsqueda de la mejora continua. Aportando a los objetivos de incremento de la cifra de negocios, pago de estimaciones y también para la obtención de la certificación ISO 9001, estructurando el proceso de construcción de la empresa.

Diseño de memorias de seguimiento de proyecto

Para conformidad y seguridad tanto del cliente como de la empresa. Se propone diseñar un formato de memoria dentro de la cual el responsable de obra reporte los avances del día a día, así como las anomalías en el desarrollo. Con esta medida se pretende atacar el objetivo de la reducción de estimaciones impagadas. Semanalmente se realizará un reporte al cliente fundamentado en la memoria llevada a cabo por el responsable.

Equipamiento de personal en obra

La confianza de los clientes tiene diferentes frentes, uno de los más relevantes es la imagen de la empresa al dar el servicio, ya sea en las oficinas o en obra. La presencia de la corporación se debe de distinguir por la confianza que inspira y el profesionalismo.

Desde la perspectiva del trabajador, otorgar los recursos necesarios para cuidar de su persona y su imagen, agrega valor y alimenta su compromiso con la organización. Resaltando la importancia del talento humano como elementos indispensables.

Con esta acción se busca reforzar y actualizar la imagen de la empresa, aportando a los objetivos del área comercial como el cierre de contratos. También se busca el refuerzo de una imagen de marca para la presencia en exposiciones del sector.

Se presenta el siguiente presupuesto por trabajador para esta acción:

EQUIPO POR TRABAJADOR	P.U. (MXN)	P.U. (Eur)
Camisa bordada con logo	\$ 199.00	9.17 €
Chaleco con logo	\$ 30.17	1.39 €
Casco	\$ 38.39	1.77 €
Botas de seguridad	\$ 560.35	25.83 €
Guantes	\$ 20.00	0.92 €
Fajas	\$ 60.00	2.77 €
Total	\$ 907.91	41.86 €

Tabla 6. Equipo personal de seguridad por trabajador y su coste. Elaboración propia.

Actualmente la empresa cuenta con 12 trabajadores en obra, más 3 ingenieros que deberán tener el mismo equipamiento. El coste total de esta acción sería de 627.88 € o \$13,618.65 MXN. Esto implica una fuerte inversión y un coste variable a incluir en la actividad de la empresa.

Con el fin de proteger el patrimonio de la empresa, todos los trabajadores deberán de presentarse con el equipo completo. En caso de fallar en alguna parte del equipo se sancionará económicamente.

Nueva imagen de empresa

Cómo parte de la actualización de la imagen de la empresa, se propone un nuevo concepto de marca. Este implica un nuevo nombre y logotipo. Reafirmando la importancia de resaltar una imagen que inspire una cultura organizativa moderna y en constante movimiento.

Concepto

Orgullosos de nuestros orígenes y de nuestra tierra mexicana, recurrimos al náhuatl para la creación del nombre y concepto que representa a la compañía y a su actividad. Lengua hablada por los aztecas o mexicas que habitaban la zona centro del país durante la era prehispánica.

Nikan: aquí, palabra náhuatl. Concepto que hace referencia al espacio que se ocupa en el presente. Haciendo alusión al tiempo y el lugar físico, dos elementos clave para nuestros servicios.

Nuestro objetivo es proponer e implementar soluciones ingenieriles de contención para el máximo aprovechamiento de los espacios con un sistema de alta seguridad y estética. A través de un sistema estructurado de mejora continua se ofrecen los mejores tiempos de ejecución.

La propuesta de logotipo busca implementar el nuevo nombre, manteniendo el nombre de contención modular respaldado por la gran experiencia en su sector.



Ilustración 16. Propuesta de logo para Contención Modular. Elaboración Propia.

Los colores elegidos se muestran en la Ilustración 17, con el código Pantone que le corresponde a cada uno.



Ilustración 17. Propuesta de paleta de colores para nueva imagen.

Colores

- Picante (pantone 19-1250),
- Atlantic Deep (pantone 19-4726),
- Azul Tormenta (pantone 19-3919),
- Rojo Versátil (pantone 18-1549),
- Rosa Vibrante (pantone 18-2043),
- Turquesa de Murano (pantone 17-4716)
- Amarillo Sensorial (pantone 14-0755).

Persiguiendo que la imagen de la empresa haga referencia a su origen, se implementan colores característicos de la cultura mexicana. La paleta de colores propuesta tiene como fin expresar la esencia de la corporación, el amarillo representa el constante movimiento y mejora continua, las diferentes gamas de azul manifiestan confianza y competitividad. El marrón hace alusión a la tierra y la actividad principal de la empresa. Por último el rosado es una insignia del origen de la empresa.

Esta acción implica recurrir con profesionales de imagen corporativa para hacer de este concepto algo real y adecuado para su salida al mercado. Acorde al presupuesto solicitado, el diseño final del logotipo ronda los \$15,000.00 MXN o los 652€.

Nuevo puesto comercial

La estructura organizacional así como los recursos de Contención Modular, son una limitante ante la intención de brindar atención a la cartera de clientes existentes. Por tal motivo se propone la creación de un nuevo puesto de trabajo en apoyo del área comercial y con la finalidad de repartir responsabilidades aligerando la carga de trabajo del área administrativa.

Este puesto de trabajo será el rostro de la empresa ante los clientes, el primer contacto. El contacto recurrente con clientes establecidos, así como la captación de nuevos prospectos. Para una mayor claridad del puesto se muestra a continuación las funciones y requerimientos del puesto.

Funciones	Recepción, atención y distribución de llamadas y correos.
	Seguimiento de las redes sociales de la empresa. Respuesta a mensajes de Facebook, Instagram y LinkedIn.
	Llamadas de seguimiento quincenales a clientes con obras en activo, realización de encuestas de satisfacción para asegurar la calidad del servicio.
	Llamadas bimestrales de seguimiento a todos los clientes.
	Realización de informes de control interno de la efectividad de las actividades del área comercial. Número de llamadas, correos y mensajes entrantes, con las etapas a las que llegan cada una de ellas dentro del proceso de captación.

Cuadro 9. Funciones del nuevo puesto comercial. Elaboración propia.

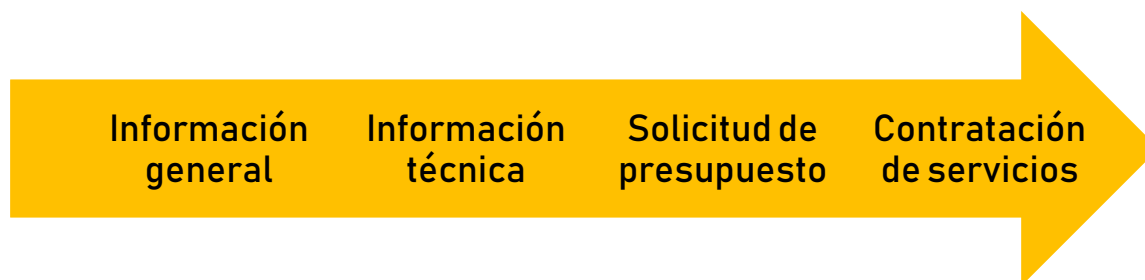


Ilustración 18. Proceso de captación de clientes. Elaboración propia.

Requisitos del puesto	Orientación al cliente.
	Orientación a resultados.
	Experiencia o contacto con el sector de la construcción.
	Usuario de redes sociales
	Usuario del Microsoft Office
	Relación con el concepto de “community manager”
	Dinamismo
	Empatía y asertividad

Cuadro 10. Requisitos del nuevo puesto comercial. Elaboración propia.

Con este nuevo puesto, la empresa tendrá la posibilidad de enfocar recursos en la captación de clientes y llegar a forjar relaciones estrechas.

Este puesto representará un gasto anual de \$121,464.00 MXN o 5,600.00 €.

5.2. PLAN DE PRECIOS

Esta componente del marketing mix es para este caso la más compleja debido a la dificultad para generar cambios en ella y por su fuerte impacto ante el cliente. Kotler define el precio como la “cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio, o la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio” (Kotler & Armstrong, 2003). Más allá de representar una cantidad monetaria, influyen otros factores intangibles que representan un esfuerzo extra para el cliente y que repercuten en la percepción del precio. Incluso cuando el cliente es una empresa, hay factores intangibles impactantes como el esfuerzo por contactar a la empresa que brinda el servicio, la información técnica necesaria para poder ofrecer una solución, etc.

Para el caso en estudio, un indicador clave es el valor percibido por el cliente. Pues a pesar de que el coste del producto pueda ser mayor que otros sistemas, la calidad y los atributos ofrecidos son en gran forma más representativos. En la Ecuación 1 se muestra los factores implicados en dicho valor, la relación entre la calidad y el coste del producto/servicio de Contención Modular siempre será mayor a 1, en términos cuantitativos.

$$\text{Valor percibido} = \frac{\text{Calidad}}{\text{Coste}} > 1$$

Ecuación 1. Valor percibido.

El producto de Contención Modular se forma a partir de diferentes componentes, los cuales en función de las características del proyecto juegan un papel fundamental en la estimación del precio total. A partir de precios unitarios y la repercusión de costes fijos dependiendo de la magnitud del proyecto se llega a un presupuesto final.

Existen 4 clasificaciones para los conceptos que forman un presupuesto:

- Materiales del sistema (Keystone, mallas y pernos conectores)
- Fletes y Maniobras (Transporte de material hacia y dentro de la obra)
- Movimiento de tierras (Excavación)
- Trabajos específicos (Armado, nivelado y limpieza)

Las partidas o conceptos con mayor peso dentro de los presupuestos son el armado del sistema y el total del material del sistema. Siendo este último el más predominante, con un 80% del monto total aproximadamente. Los costes de los productos y los servicios son los que marcan el precio que se cobrará al cliente. Pues por las características del producto, no se podría recurrir a una fijación de precios basada en el valor que espera el cliente. En cambio, se busca una fijación de precios con base en el valor, “ofreciendo una combinación perfecta de calidad y buen servicio a precio justo” (Kotler & Armstrong, 2003).

En estos precios se establecen márgenes moderados, pues se busca alcanzar el precio más competitivo que la estructura de costes permita, manteniendo la rentabilidad del negocio y un mejor desempeño que la competencia. En este sector los precios tienden a la elasticidad, pues ante cualquier cambio de precio la demanda responde. Por lo que la empresa desempeña una estrategia enfocada en el volumen de sus ventas, más que en el margen de estas.

Se reconoce la gran cantidad de variables técnicas que interfieren en esta componente del marketing mix, por lo que se limita a proponer la siguientes acción para hacer los precios más competitivos e incrementar el beneficio de la empresa.

Estudio de viabilidad de la compra de un molde de fabricación de bloque keystone

El principal material del producto de Contención Modular, los bloques Keystone, se adquieren de la empresa propietaria del molde y los derechos para su fabricación. Dicho molde, es parte de una relación similar a una franquicia. En la cual Keystone como “franquiciador” vende al “franquiciado” el molde y los derechos para distribuir bloques. Compartiendo los requerimientos técnicos del material y sus propiedades. En México esta empresa es una de las 3 reconocidas como distribuidor autorizado (Keystone Retaining Wall System, s.f.) .

Cómo una propuesta de mejora de costes se propone desarrollar un análisis de viabilidad de la adquisición de dicho molde. En el cual se pueda ver claramente el beneficio de tal acción, comparando el coste total del mismo y los ahorros que este implicaría.¹ Considerando también el hecho de que Contención Modular no tiene maquinaria industrial para la fabricación de bloques, por lo que se debería de recurrir a una bloquera especializada para su fabricación.

5.3. PLAN DE DISTRIBUCIÓN

Cómo parte de toda actividad económica el proceso en el que el producto llega a las manos del usuario final no puede pasar desapercibido. La forma, la ruta y los intermediarios que interactúan con el producto para acercarlo a su cliente se conoce como canal de distribución. El cual tiene como función “reducir los vacíos de tiempo, lugar y posesión que separan los productos y servicios de aquellos que los quieren y necesitan” (Kotler, 2003).

La empresa caso de estudio pertenece a un canal de marketing directo, en el cual no hay intermediarios. Pues el producto desde su fabricación toma contacto directo con el cliente final (Ilustración 19).

Dicho canal de marketing es de carácter industrial, ya que se sirve a la constructora directamente, pues esta será la que requiere del muro o sistema de contención para ofrecer su servicio.



Ilustración 19. Canal 1 de marketing industrial. Elaboración propia.

La mayor parte del riesgo y las responsabilidades las asume Contención Modular. Lo cual presiona a la empresa para asegurar el mejor servicio posible y el mejor producto. Para ello, una pieza clave es contar con un profundo conocimiento de la distribución física, o también conocida como logística de marketing por Kotler y Armstrong. Dentro de la actividad de CM, la coordinación de la red de proveedores para gestionar y entregar en obra todos los materiales es una tarea de gran complejidad. Sumando los requerimientos del cliente para poder entrar en obra, acorde a la planificación de la construcción.

La logística de esta empresa engloba las operaciones de cada una de las obras, en diferentes ubicaciones en todo México. La distancia y lejanía puede agregar complicación a la distribución de su servicio o producto. Sin embargo, la movilidad y alcance del personal representante de la empresa ante el cliente debe de mostrar disponibilidad y capacidad de respuesta para distribuir un servicio de forma eficaz.

¹ El estudio de viabilidad de la inversión no se ha llevado a cabo debido a la falta de información.

Las acciones que se proponen para la distribución en línea con los objetivos para la empresa son los siguientes:

Directorio y red de proveedores de servicios

Se propone la formulación y digitalización de una base de datos para los proveedores de servicios con los que la empresa ha participado a lo largo de sus años de experiencia en todo México. Dicha red permitirá a la empresa generar alianzas estratégicas durante proyectos que favorezcan la distribución del producto/servicio.

Adquisición de un molde de fabricación de bloque keystone

Dentro del plan de distribución, también se incluye esta acción. Debido a los beneficios que esta implica en este ámbito. Al reducir un nivel dentro del canal de distribución y escalando hacia arriba, la empresa logrará simplificar su sistema logístico y organizativo, recibiendo un mayor beneficio económico y eliminando procedimientos al negociar con proveedores.

5.4. PLAN DE COMUNICACIÓN

Las comunicaciones son cada vez más interactivas y bidireccionales, más que nunca el auge y desarrollo de los medios digitales permiten tanto a las empresas como a los consumidores estar a un clic de cualquier información e incluso de productos. Por este motivo, actualizar la forma y el contenido de lo que se comunica al segmento de importancia permitirá aprovechar recursos y medios que impactarán de forma inmediata en la captación de los clientes. Generando un alto grado de conciencia del producto en la cabeza de los clientes principales. De tal forma que cada vez que un ingeniero se presente ante terrenos complejos, lo primero que se le venga a la cabeza sea un sistema keystone de Contención Modular.

Son 5 los elementos dentro de la mezcla de comunicaciones de marketing (Kotler & Armstrong, 2003):

- **Publicidad:** Promoción pagada de la empresa y su oferta con un carácter impersonal.

La empresa ha utilizado en varias ocasiones revistas físicas del sector para anunciarse. La revista obras ha sido la más recurrida Ilustración 20. En ella pagando un alto precio se obtiene una página de una edición para presentar una imagen de propaganda con los datos de la empresa. La ventaja principal que tienen este tipo de espacios es su alcance al segmento de interés especializado. Los participantes en el sector son los que consumen este tipo de contenido.



Ilustración 20. Ejemplar revista Obras. Fuente: (Expansión, S.A. de C.V., 2019)

Acorde al estudio de consumo de medios y dispositivos entre internautas mexicanos publicado en Julio del 2018, el consumo de contenido de medios tradicionales prevalece sobre aquel que se encuentra en internet, como la radio, la TV, el periódico y las revistas, como se puede apreciar en el Gráfico 7.

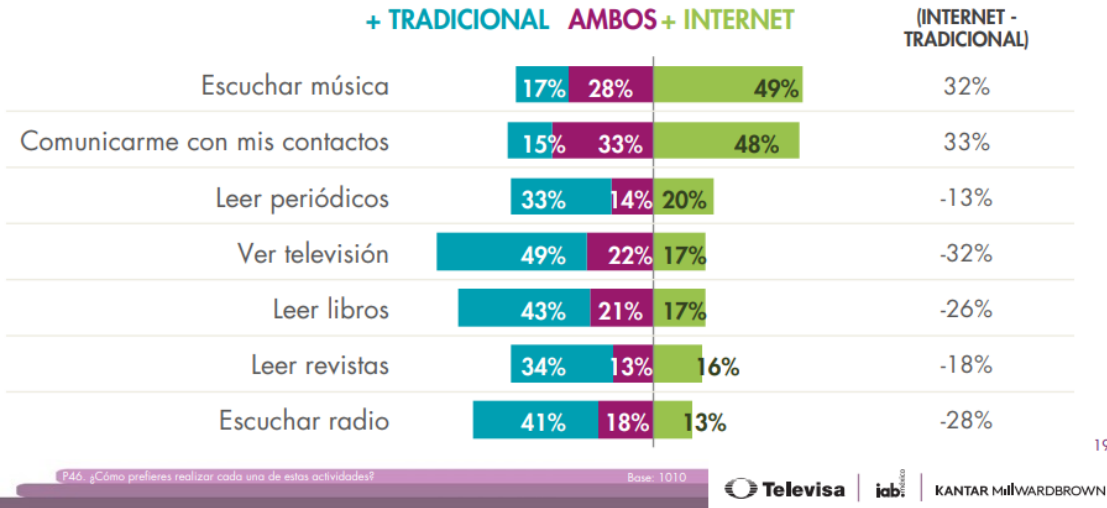


Gráfico 7. Preferencias de consumo de contenido. Fuente: (Televisa; IAB México; Kantar Millwardbrown, 2018)

Este estudio demuestra que las revistas especializadas siguen siendo un medio adecuado para llegar al segmento deseado. No obstante se recomienda buscar planes con revistas que cubran ambos frentes, tener iniciativa hacia la migración a publicidad en sitios web y revistas digitales especializadas. Es una forma de actualizar y dar cobertura a la necesidad de comunicación y de transmitir su oferta.

En los últimos 10 años, se ha visto un gran crecimiento del uso de los medios digitales y redes sociales a nivel mundial. Tener presencia en estos portales evidencia la búsqueda de la empresa de estar a la vanguardia y así estar más cerca de su cliente.

Contención Modular cuenta con un sitio web en el que presenta su oferta de productos/servicios. Dentro del contenido se incluye una descripción de la empresa y de su actividad, cumpliendo con el principal objetivo de un sitio web que es conectar con el cliente y ofrecer la información básica. Sin embargo, existen áreas de oportunidad en diseño y contenido.

Por otro lado, se debe prestar atención a la presencia de las redes sociales y su importancia para mantener una conversación directa con los clientes y el mercado. Las redes sociales han sido las aplicaciones más recurridas entre los mexicanos para comunicarse, como se muestra en la Ilustración 21.

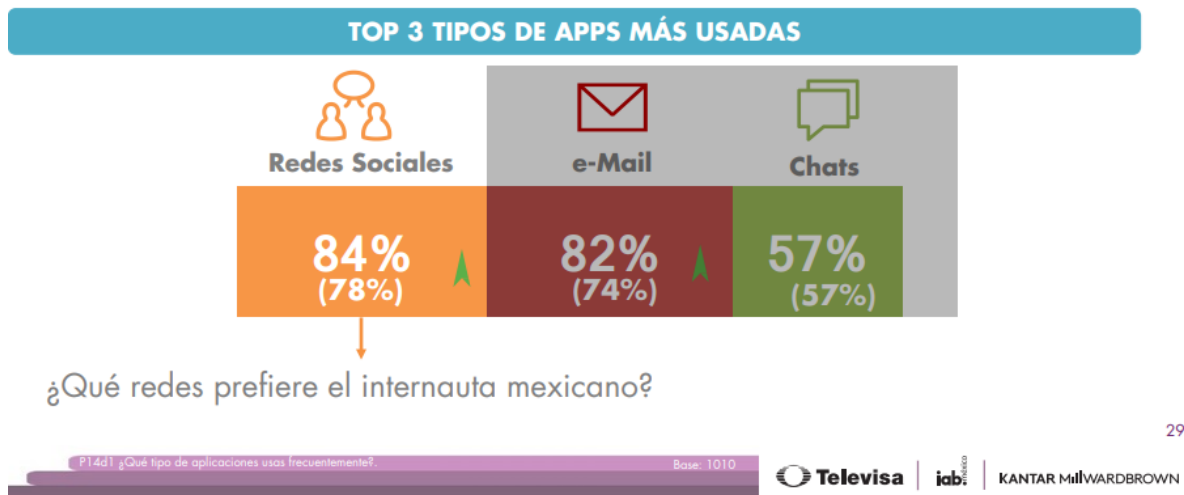


Ilustración 21. Aplicaciones más utilizadas por los mexicanos. Fuente: (Televisa; IAB México; Kantar Millwardbrown, 2018)

La empresa en cuestión no tiene presencia hoy en día en estos medios. Por lo que elegir correctamente y de forma fundamentada las redes sociales a las cuales se introducirá para generar contenido y estar en contacto con los clientes debe de ser una decisión fundamentada. En la Ilustración 22 se pueden apreciar las redes sociales de mayor uso entre la población mexicana.



Ilustración 22. Escala de redes sociales en nivel de uso. Fuente: (Televisa; IAB México; Kantar Millwardbrown, 2018)

La presencia en Facebook permitirá ofrecer contenido sobre la oferta de la empresa y a su vez dar respuesta inmediata a clientes potenciales, de forma similar WhatsApp es cada vez un medio más común para la solicitud de información a nivel profesional. YouTube, Instagram y Twitter por otro lado, permitirán brindar contenido al cliente como recordatorios

constantes, mientras que al mismo tiempo se entabla una conversación directa. Es cada vez más común la presencia de marcas en las redes sociales, los motivos por los que los internautas las siguen se presentan en el Gráfico 8.

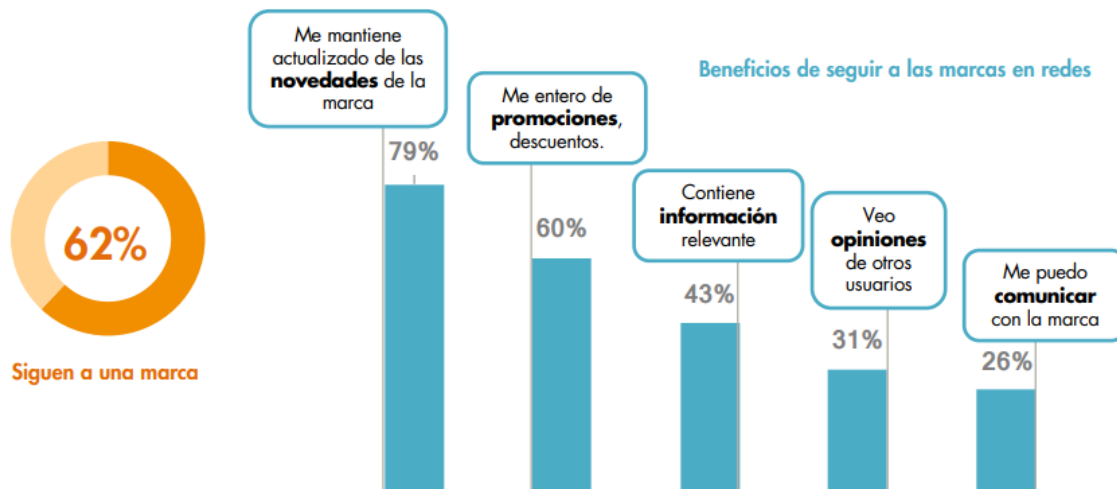


Gráfico 8. Beneficios de seguir a las marcas en redes sociales. Fuente: (Televisa; IAB México; Kantar Millwardbrown, 2018)

En base a ese estudio se deberá de formar una propuesta que satisfaga dichos beneficios para los usuarios de las redes. Cubriendo un aspecto de mayor amplitud que solo el segmento de interés, esto permitirá romper las barreras del sector.

- **Promoción de ventas:** Medio personal en el cual se brindan incentivos para atraer clientes e incrementar el nivel de ventas.

Las características del producto y del servicio en este caso limitan este tipo de estrategias de comunicación. Las promociones que CM ofrecen fuera de tener un objetivo de captación de clientes tienen un objetivo financiero. Estas se aplican ante ciertos métodos y tiempos de pago que pueden implicar un descuento para el cliente sobre el presupuesto total o algún concepto como el material. Sin embargo, debido a los márgenes tan estrechos en la estructura de precios, esta técnica no se utiliza muy a menudo.

- **Relaciones públicas:** Aquellas acciones que favorezcan a la imagen corporativa ante diferentes públicos.

La empresa no ha tomado acción dentro de este elemento de la comunicación. Sus recursos enfocados en la parte técnica del negocio buscan que el público conozca a la empresa por sus trabajos realizados gracias a su magnitud y gran estética. Sin embargo, Para alcanzar los objetivos estratégicos ya establecidos será necesario brindar una mejor visibilidad de la imagen corporativa e incrementar su valor con certificaciones de relevancia para el sector. La presencia en exposiciones reconocidas del sector permitirá que la empresa se muestre ante el sector de forma personal.

- **Ventas personales:** O también conocido como fuerza de ventas, incluyen visitas para crear una relación con la empresa y acercar sus servicios.

Este tipo de comunicación directa es poco recurrida por la empresa debido a la facilidad que tienen otros medios como correos electrónicos o llamadas. Por la limitación de los

recursos se recomienda aprovechar otras técnicas de comunicación que puedan tener un mayor impacto, como el uso de los medios digitales o la presencia en exposiciones del sector.

- **Marketing directo:** Establecer una comunicación directa con personas u organizaciones elegidas específicamente por sus características como cliente potencial. Se busca una respuesta inmediata y favorecer las relaciones entre empresa y cliente. Este medio incluye teléfono, correos y mensajes directos.

La empresa actualmente recurre a llamadas periódicas a sus clientes existentes, sin embargo no es una estrategia de comunicación arraigada a su actividad como se debería.

Cabe mencionar que no se espera que todos los elementos mencionados sean efectivos para el área de negocio de CM. Habrá que elegir adecuadamente según el análisis del sector, aquellas herramientas que mejor se adecuen para el enfoque óptimo de recursos.

Las acciones propuestas para el plan de comunicación son las siguientes:

Visitar dos exposiciones del sector

Cómo primer paso hacia la presencia como expositor dentro de un evento de estas características, se deberá analizar su funcionamiento y también el ambiente que se respira. De esta forma se podrá preparar una propuesta atractiva para los participantes e impactar gratamente aumentando la visibilidad y la imagen de marca en todo el país. Se propone visitar dos de las exposiciones más importantes del país en la materia, la primera que se propone es Deconarq en Cancún, en agosto del 2020 esta no tiene costo de acceso. La segunda es Expo CIHAC en la ciudad de México, en octubre del 2020, con un precio de \$300 mxn por persona. Los presupuestos para visitar ambas exposiciones se muestran en la siguiente tabla:

Visita a Deconarq (dos noches)	P.U.	Total (2 personas)
Viaje ida y vuelta	\$ 3,500.00	\$ 7,000.00
Hospedaje	\$ 1,000.00	\$ 2,000.00
Dietas	\$ 600.00	\$ 1,200.00
Total MXN	\$ 5,100.00	\$ 10,200.00
Total Eur	\$ 235.13	\$ 470.26
Visita a EXPOCIHAC	P.U.	Total (2 personas)
Acceso a la exposición	\$ 300.00	\$ 600.00
Total Eur	\$ 13.83	\$ 27.66

Tabla 7. Presupuesto visita a exposiciones. Elaboración propia.

La participación en dichas exposiciones permitirá estar cerca del sector, de las principales empresas que participan la zona centro, norte y sur del país, competidores, proveedores y clientes potenciales. Así mismo, esto permitirá a la empresa estar al día en novedades de la industria gracias a charlas y exposiciones.

Al visitar ambas exposiciones se deberá de comenzar a planificar y solicitar información para presentarse en aquella que haya resultado de mayor beneficio para la empresa.

Esta acción se establece dentro de la clasificación de fuerza de ventas y relaciones públicas, donde de forma personal se representará a la empresa físicamente para dar visibilidad y comunicar servicios y productos.

Desarrollo de contenido para presentación en página web y redes sociales

Participar dentro del mundo digital no puede tomarse a la ligera, desde un principio se deberá de acceder con una propuesta completa e interesante. Por tal motivo se propone un proyecto de estrategia de contenido con el objetivo de reunir el material necesario para impactar y ganar seguidores. Una vez definida la imagen de la empresa, se deberán crear logotipos en base a los colores propuestos. Actualizar la presentación de la empresa así como las imágenes de los trabajos realizados. Se propone documentar de forma fotográfica los trabajos más representativos dentro de la zona centro de México, con fines de publicidad y propaganda.

Se deberá preparar contenido para un mes antes de la apertura de las cuentas. Publicando fotografías y compartiendo noticias/artículos de interés sobre el sector dos veces por semana.

De esta forma se deberán de reunir:

- Logotipo oficial con formato de alta calidad para los perfiles.
- 30 fotografías de alta calidad. 10 para publicaciones del mes de lanzamiento y el resto como respaldo y para imágenes de portada y de perfil.
- 10 artículos relevantes de revistas online y sitios oficiales.
- 10 noticias relevantes acerca del sector, a nivel nacional e internacional.

Presencia en redes sociales de relevancia para el sector

Creación y desarrollo de perfiles y de contenido relevante para el sector dentro de redes sociales. Las redes sociales en las que se deberá introducir la empresa son Facebook, Instagram, Twitter y WhatsApp, por su gran número de usuarios en México. También se deberá de crear un perfil en LinkedIn, ya que a pesar de su bajo nivel de uso es una red enfocada en un entorno profesional.

En apoyo con el nuevo puesto comercial se deberá dar seguimiento a estas cinco cuentas, mostrando actividad con contenido relevante para el segmento de clientes. De esta forma incrementará la visibilidad de la empresa abriendo la posibilidad a más prospectos y más ventas aportando al objetivo “Incremento de la cifra de negocio en un 40% al final del año 2021, con respecto a la del cierre del 2019”.

Desarrollo de nueva página web

La nueva página web deberá de ser el punto de encuentro de un sistema de Comunicaciones Integradas de Marketing (CIM), el cual deberá de sostener un mensaje adecuado al público objetivo, claro y directo. Común entre los diferentes medios y presentaciones. Esta nueva página web deberá de mostrar claramente: la cultura corporativa, la oferta de servicios y productos, el alcance de estos en territorio y en capacidades. Así mismo deberá resaltar la experiencia y la pericia en la materia evidenciando la magnitud de los trabajos realizados. El portal deberá de cumplir la función de un sitio web corporativo así como un blog empresarial en el que se actualicen noticias. Para su desarrollo se acudirá a una agencia especializada para el cumplimiento de estos requerimientos, aportándoles el contenido. Las secciones que se proponen para este nuevo sitio web son las que se muestran en el Gráfico 9.



Gráfico 9. Distribución de nuevo sitio web de Contención Modular. Elaboración propia.

Análisis de viabilidad de la externalización del manejo de redes sociales

Se propone analizar la posibilidad de contratar una agencia de publicidad que lleve las cuentas de Facebook, Instagram y Twitter, con la finalidad de repartir responsabilidades. En manos de profesionales se espera ser capaces de ofrecer contenido de mayor elaboración y calidad. Implementar un newsletter con novedades del sector, videos con información relevante de la actividad de la empresa y constantes actualizaciones de su presencia a nivel nacional.

El puesto de apoyo comercial se enfocará así en la atención de los mensajes entrantes a las cuentas de Facebook, Instagram, Twitter, WhatsApp y el espacio de contacto directo de la página web.

6. EJECUCIÓN Y CONTROL

Esta sección está enfocada en la organización de las actividades propuestas dentro del plan de acción. El cual servirá de introducción a un sistema de control estratégico para la empresa, pues se dará seguimiento a la ejecución de cada componente del plan desde una perspectiva económica, con evaluación en base a indicadores de forma constante. Dentro de este plan se ve envuelta cada área de la corporación, con una participación clave dentro de los objetivos establecidos. A forma de flujo, se presenta en el Gráfico 10 el proceso de control estratégico para la obtención de los objetivos propuestos. Bajo esta metodología se diseñará la ejecución y el control del plan de acción para Contención Modular.

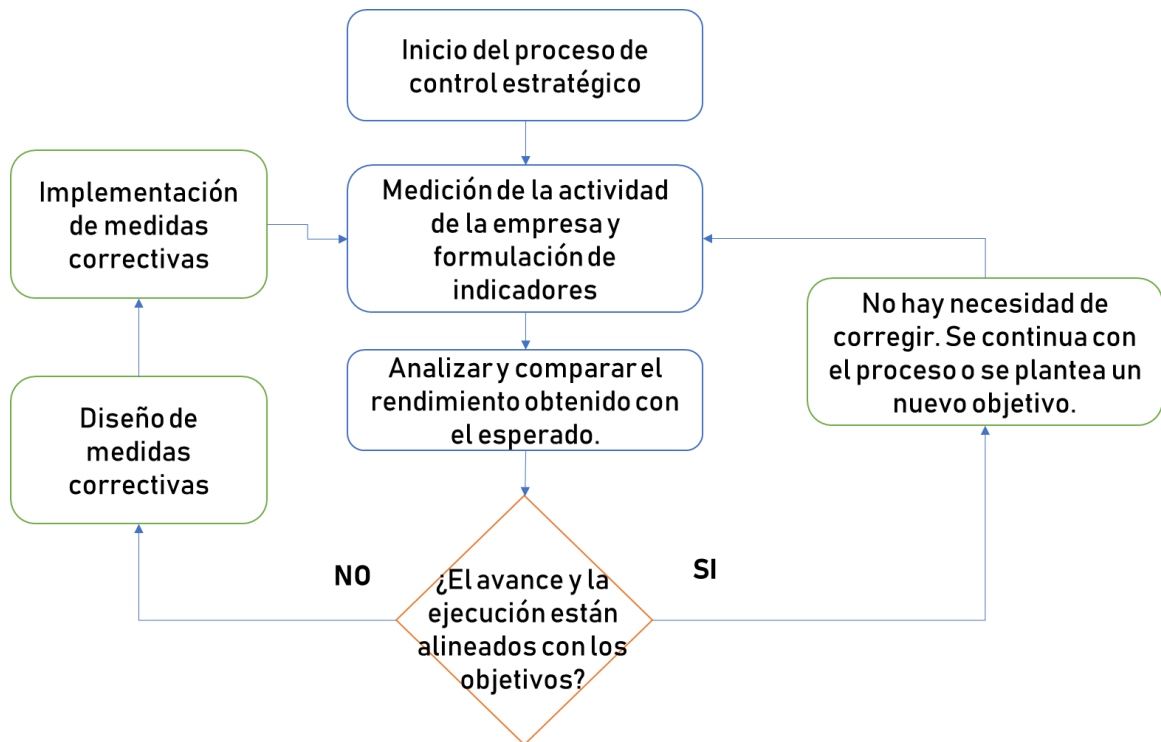


Gráfico 10. Proceso de control estratégico. Fuente: (Obeso Becerra, Díaz Rubin, & López Fernández)

Con el fin de reunir las especificaciones técnicas y económicas, facilitando su análisis y visualización, se muestran en el Cuadro 11 cada una de las acciones propuestas con su coste individual, el objetivo al cual atacan con numeración, su indicador clave y el periodo de seguimiento.

PLAN DE MARKETING PARA CONTENCIÓN MODULAR, S.A. DE C.V.

Código	Acción	Presupuesto (Euros)	Presupuesto (MXN)	Objetivo	KPI	Periodo de seguimiento
1.1	Implementación de la metodología Lean manufacturing a lo largo del proceso de ejecución de proyectos.	104.00 €	\$ 2,255.76	2, 3 y 7	Reducción del tiempo estimado de ejecución de la obra. Valor deseado: (5%)	Quincenalmente
1.2	Diseño de memorias de seguimiento de proyecto	- €	\$ -	4	Porcentaje de estimaciones emitidas y cobradas. Valor deseado: 98%	Semanalmente
1.3	Equipamiento de personal en obra	627.88 €	\$ 13,618.65	6 y 7	Reducción de accidentes laborales en un 80%. Número de sanciones a trabajadores.	Diariamente
1.4	Nueva imagen de empresa	691.56 €	\$ 15,000.00	2,4,5 y 7	-	Anualmente
1.5	Nuevo puesto comercial	5,600.00 €	\$ 121,464.00	2, 4 y 5	Incremento del número de prospectos en un 40% con respecto a los del 2018 Efectividad del área comercial. Relación entre prospectos y proyectos vendidos. Valor deseado: 90%	Mensualmente Bimestralmente
2.1	Estudio de viabilidad de la compra de un molde de fabricación de bloque keystone	- €	\$ -	1	Se deberá tener el resultado del estudio en Abril del 2020	Al final del proyecto
3.1	Directorio y red de proveedores de servicios	- €	\$ -	1	Monto de gastos variables por obra.	Diariamente
4.1	Visitar dos exposiciones del sector	248.96 €	\$ 10,800.00	7,4 y 2	Cartera de posibles clientes y nuevos proveedores	Anualmente
4.4	Desarrollo de contenido para lanzamiento en página web y redes sociales	- €	\$ -	4, 5 y 2	Cumplimiento de calendario de publicaciones	Semanalmente
4.5	Presencia en redes sociales de relevancia para el sector	- €	\$ -	1 y 4	Número de prospectos que saben de la empresa por estos medios	Mensualmente
4.6	Desarrollo de nueva página web	922.08 €	\$ 20,000.00	1 y 4	Visitas mensuales, número prospectos que saben de la empresa por su sitio web.	Mensualmente
4.7	Análisis de viabilidad de la externalización del manejo de redes sociales.	- €	\$ -	1 y 4	El estudio deberá de completarse para Junio de 2020	Al final del proyecto
Total Inversión		8,194.49 €	183,138.41 €			

Cuadro 11. Cuadro resumen de acciones propuestas. Elaboración propia.

Así mismo para brindar orden y estructura a la ejecución de dichas acciones, se presenta un diagrama de Gantt en la Tabla 8 dentro del Anexo 1. Diagrama de Gantt, en ella se muestran los periodos establecidos para cada proyecto, así como las áreas que intervienen. Aquellas acciones que después de haberse completado se marcan con color gris, implican la introducción de una nueva herramienta o proceso a las actividades de la empresa de forma permanente para alcanzar los objetivos establecidos.

7. CONCLUSIONES

Como resultado de su actividad y de la inmersión en el entorno durante la búsqueda de la supervivencia, las compañías desarrollan un proceso de aprendizaje a prueba y error que les permite brindar servicios de forma diferenciada. De no ser así, las empresas no durarían gran tiempo en el mercado. Sin embargo, como se ha demostrado en este trabajo, llegar a conocer y entender el comportamiento del entorno y del sector permite desarrollar estrategias en apoyo de técnicas y herramientas del marketing. A través de las cuales se desarrolla una propuesta integral para el segmento indicado.

Dentro de un sector tan complejo como el de construcción en México, con un gran número de amenazas, las pequeñas empresas como Contención Modular tienen un comodín mediante el uso de las herramientas del marketing. Su mayor facilidad de cambio y evolución, en comparación con la de grandes empresas del sector, les permiten actualizarse y adecuar su propuesta a la demanda de sus clientes en un entorno cambiante. Para ello, es indispensable una estructuración de su organización corporativa, así como de su actividad. Por ello, a lo largo del trabajo se han definido conceptos claves de la estrategia corporativa que definen al negocio y su propuesta de valor, con el fin de dar orientación y orden, para poder realizar cambios estructurados y justificados en la esencia de la compañía.

Contención Modular cuenta ahora con acciones a realizar para introducir el concepto del marketing mix, así como para optimizar cada una de las componentes de su oferta. Estas acciones se han diseñado en base a las estrategias resultantes de un agudo análisis de la empresa y de su entorno, sacando provecho de los nuevos medios de comunicación y metodologías, en conjunto con sus fortalezas y oportunidades.

La empresa deberá enfocar sus recursos de forma defensiva hacia la reestructuración de su cultura corporativa, así como de sus procesos para ofrecer a su segmento específico un servicio que promueva una relación de mutuo beneficio. Deberá integrar conceptos del marketing que permitirán incrementar sus beneficios como una empresa referente en su sector.

BIBLIOGRAFÍA

Animal Político, 2019. *AMLO llega con más del 60% de aprobación a un año de su triunfo electoral*. [En línea]

Available at: <https://www.animalpolitico.com/2019/07/amlo-aprobacion-triunfo-electoral-encuestas/>

Aristegui Noticias, 2019. *Inversión extranjera en México crece 1.5% en el primer semestre*. [En línea]

Available at: <https://aristeginoticias.com/2008/mexico/inversion-extranjera-en-mexico-crece-1-5-en-el-primer-semester/>

Banco de México, 2019. *Sistema de Información Económica*. [En línea]

Available at: <https://www.banxico.org.mx/tipCamb/main.do?page=inf&idioma=sp>

Banco Mundial, s.f. [En línea]

Available at: <https://datos.bancomundial.org>

BBVA, 2019. *¿Que relación hay entre inflación y tipos de interés? Te contamos sobre la relación entre estas dos variables y como afectan a la Bolsa*. [En línea]

Available at: <https://www.bbvaassetmanagement.com/am/am/es/es/tumultiactivo/aula-de-inversion/renta-variable-bbva-am/tipos-inflacion-interes.jsp>

Business Dictionary, s.f. [En línea]

Available at: <http://www.businessdictionary.com/definition/market-segmentation.html>

Centro de Estudios Económicos del Sector de la Construcción, 2019. *Situación de la Actividad Productiva de las Empresas Constructoras*, Ciudad de México: Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción.

Cohen, W., 2005. *The Marketing Plan*. s.l.:John Wiley & Sons Inc..

Corporate Finance Institute, 2015. *Ansoff Matrix*. [En línea]

Available at: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/strategy/ansoff-matrix/>

Dälken, F., 2014. *Are Porter's Five Competitive Forces Still Applicable? A Critical Examination concerning the relevance for Today's business*, Enschede: University of Twente.

Expansión, S.A. de C.V., 2019. *Revista Obras, México*. [En línea]

Available at: <https://obrasweb.mx/>

Expansión, 2019. *AMLO y Jorge Ramos protagonizan un debate en plena mañana*. [En línea]

Available at: <https://politica.expansion.mx/presidencia/2019/04/12/amlo-y-jorge-ramos-protagonizan-un-debate-en-plena-mananera>

Expansión, 2019. *Datosmacro.com*. [En línea]

Available at: <https://datosmacro.expansion.com/pib/>

Forbes, 2018. [En línea]

Available at: <https://www.forbes.com.mx/cdmx-la-quinta-ciudad-mas-habitada-en-el-mundo-onu/>

Gavett, G., 2014. *What you need to know about segmentation*. [En línea]

Available at: <https://hbr.org/2014/07/what-you-need-to-know-about-segmentation>

Grant, R. M., 1991. *The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation*. Bekeley, California: University of California.

INEGI, 2015. *Población*. [En línea]

Available at: <https://www.inegi.org.mx/temas/estructura/>

INEGI, 2018. *Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte 2018 (SCIAN 2018)*. [En línea]

Available at: <https://www.inegi.org.mx/app/scian/>

INEGI, 2019. *Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas*. [En línea]

Available at: <https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/#>

INEGI, 2019. *PIB y cuentas nacionales por actividad económica*. [En línea]

Available at: <https://www.inegi.org.mx/temas/pib/>

Keystone Retaining Wall System, s.f. [En línea]

Available at: <https://www.keystonewalls.com/>

Kotler, P., 1986. Megamarketing. *Harvard Business Review*.

Kotler, P., 2003. *Marketing Management*. New Jersey: Pearson Education, Inc..

Kotler, P. & Armstrong, G., 2003. *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Educación.

Levitt, T., 1965. Exploit the Product Life Cycle. *Harvard Business Review*.

López, P., 2018. *Gaceta UNAM*. [En línea]

Available at: <http://www.gaceta.unam.mx/el-crecimiento-poblacional-de-mexico-problema-grave/>

Mares, M. A., 2019. *El Economista*. [En línea]

Available at: <https://www.eleconomista.com.mx/opinion/Calificadoras-efecto-domino-20190607-0015.html>

Mateu, S. T., 2013. *Organización de Empresas para Ingeniería Civil*. Madrid: Delta Publicaciones.

Munoz, S., 2005. *Manual de Marketing Inmobiliario*. s.l.:CIE.

Obeso Becerra, M., Díaz Rubin, J. M. & López Fernández, M. C., s.f. *Fundamento de Estrategia Empresarial*. [En línea]

Available at: <https://ocw.unican.es/pluginfile.php/384/course/section/338/Fundamentos-T5.pdf>

- Pérez de Acha, L., 2019. *The New York Times*. [En línea]
Available at: <https://www.nytimes.com/es/2019/05/27/amlo-gobierno-mexico/>
- Phillips, A. W., 1958. *The Relation between Unemployment and the Rate of Change of Money Wage Rates in the United Kingdom, 1861-1957*. London: Wiley.
- Porter, M. E., 1985. *Competitive Advantage*. New York: The Free Press.
- Porter, M. E., 2008. The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, pp. 79-94.
- Riquelme, R., 2018. *El Economista*. [En línea]
Available at: <https://www.eleconomista.com.mx/tecnologia/Mexico-reprueba-en-innovacion-y-desarrollo-dentro-de-la-OCDE-20180918-0089.html>
- Rodríguez, A. & Munuera, J., 2012. *Estrategias de Marketing*. s.l.:ESIC.
- Sánchez, E. F., 2005. *Dirección Estratégica de la Empresa. Fundamentos y puesta en práctica*. Madrid: Delta, Publicaciones Universitarias.
- Televisa; IAB México; Kantar Millwardbrown, 2018. *Estudio de Consumo de Medios y Dispositivos entre Internautas Mexicanos*, Ciudad de México: s.n.
- Torres, J. M. & Cordoba, J. L., s.f. *Principios y Objetivos del Marketing*. Bilbao: Ediciones Deusto.
- Tzu, S., s.f. *El Arte de la Guerra*. s.l.:Secretaría de Cultura.
- Villalbazo, A. S., 2017. *Universidad Iberoamericana*. [En línea]
Available at: <https://ibero.mx/prensa/mexico-estancado-en-porcentaje-del-pib-que-destina-investigacion-y-desarrollo>
- W. Cravens, D. & F. Piercy, N., 2007. *Marketing Estratégico*. Madrid: McGraw-Hill/Interamericana de España, S.A.U..
- Yuspeh, N. K. D. y. S., 1976. Forget the Product Life Cycle Concept!. *Harvard Business Review*.

